Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

Herausgeber: Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

Band: 38 (2012)

Heft: 4

Artikel: Aktuelles aus der Stiftungspraxis : Instrumente zur Sicherung des Stiftungsvermögens : zu Dachstiftung und Risikomanagement

Autor: Baumann, Dominique / Graffenried, Nicole von / Herren, Stephan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-893792

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: 07.01.2026

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

Aktuelles aus der Stiftungspraxis
Instrumente zur Sicherung des Stiftungsvermögens – Zu Dachstiftung und Risikomanagement

Stephan Herren*, Nicole von Graffenried*, Dominique Baumann*

1. Einleitung: Stiftungen im Bereich von Forschung und Wissenschaft

Die Schweiz hat seit jeher eine liberale Stiftungspraxis: Im Vergleich zu den Nachbarländern sind die Errichtung von Stiftungen und auch die nachträgliche Anpassung der Strukturen an die aktuellen Gegebenheiten in der Schweiz eher möglich und vergleichsweise einfach.
Entsprechend hoch ist die Dichte an Stiftungen in der Schweiz. Die Schweiz zählt 17'761 registrierte Stiftungen[1], davon sind 12'500 gemeinnützige Stiftungen. Ein grosser Teil dieser Stiftungen in der Schweiz kann dem Bereich Forschung und Wissenschaft zugeordnet werden, gemäss Schätzung in der Schweiz rund 20% der Stiftungen oder 2'500 Institutionen.[2]

Die Verbreitung der Stiftung im Wissenschaftsbereich und ihre Bedeutung sind also erheblich. Die Stiftung bildet hier eines der klassischen Vehikel zur Finanzierung. Anders als die in der Regel auf Gewinn ausgerichtete Aktiengesellschaft oder andere Gesellschaftsformen ist die Stiftung nicht zum kommerziellen Erfolg verpflichtet. Die Stiftung ist vielmehr auf lange Dauer ausgerichtet und hat sicherzustellen, dass die Mittelverwendung in dem separat geäufneten Stiftungsvermögen in dem vom Stifter definierten Zweck erfolgt.

Abseits des im Marktgeschehen bestehenden existentiellen Drucks kann sich die Stiftung entsprechend dem vom Stifter gewünschten Ziel der Unterstützung gesellschaftlicher, sozialer, ökologischer, aber auch wissenschaftlicher Anliegen annehmen und diese Anliegen fördern. Dies selbst dann, wenn sich der Sinn der verwendeten Stiftungsmittel nicht in Franken und Rappen belegen lässt; auch wenn über die Jahre nicht eine Vermögensvermehrung stattfindet und auf die vom Stifter zur Verfügung gestellte finanzielle Substanz zurückgegriffen wird.
Die Stiftung hat einzig sicherzustellen, dass die zur Verfügung stehenden Mittel «schonend» und zweckgerichtet eingesetzt werden und der administrative Aufwand angemessen erfolgt.[3] Das ausgesonderte Stiftungsvermögen ist für die langfristig ausgerichtete Forschung und Wissenschaft von Problemen der Unternehmensnachfolge und auch der Querelen bei der strategischen Ausrichtung weitgehend entzogen. Dies lässt eine klare Fokussierung der eingesetzten Mittel zu.

Nicht wegzudenken aus der Bildungslandschaft ist der Schweizerische Nationalfonds, der über ein jährliches Budget von über CHF 700 Millionen verfügt und jährlich rund 8'000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterstützt. Der Schweizerische Nationalfonds finanziert sich im Wesentlichen über die jährlichen Zuschüsse des Bundes. Das seinerzeitige

[1] Statistik Eintragungen im Handelsregister Stand 01.01.2012 (*http://zefix.admin.ch/zfx-cgi/ hrform.cgi/hraPage?alle_eintr=on&pers_sort=original&pers_num=0&language=1&col_width=366&amt=007*).
[2] Gemäss Angabe Datenbank Quelsius, Zofingen, Auskunft vom 29. August 2012 (www.quelsius.ch).

[3] Vgl. BGE 112 II 471: Die Stiftungsaufsicht wacht über die zweckkonforme, angemessene Mittelverwendung, auch wenn es im Gesetz keine direkte Bestimmung gibt, welche die Beschränkung der Administrationskosten bei Stiftungen anspricht.

* Von Graffenried & Cie Recht, Zeughausgasse 18, 3000 Bern 7.
www.graffenried-recht.ch

Die Autoren sind Gesellschafter der Von Graffenried & Cie Recht.

Stephan Herren, CEO Von Graffenried & Cie Recht, Dr. iur., Rechtsanwalt (Universität St. Gallen), LL.M. (Georgetown University, Washington D.C.), EMBA (Universität Zürich)
E-Mail: *stephan.herren@graffenried.ch*

Nicole von Graffenried, Fürsprecherin und Notarin (Universität Bern), Stellvertretende CEO der Von Graffenried Gruppe
E-Mail: *nicole.vongraffenried@graffenried.ch*

Dominique Baumann, Fürsprecherin und Notarin (Universität Bern), Stellvertretende CEO Von Graffenried & Cie Recht
E-Mail: *dominique.baumann@graffenried.ch*

Die Autoren betreuen das Kompetenzzentrum Stiftungen der Von Graffenried Gruppe (*www.kompetenzzentrum-stiftungen.ch*), welches eine Vielzahl von Stiftungen und Non Profit Organisationen (NPO) rechtlich und administrativ unterstützt.
Die Von Graffenried & Cie Recht kann auf eine lange Tradition der Gründung und Betreuung von Stiftungen im wissenschaftlichen Bereich zurückblicken: Am 1. August 1952 erfolgte im Büro in Bern die Gründung des Schweizerischen Nationalfonds mit den seinerzeitigen Gründern (u. a.): Schweizerische Naturforschende Gesellschaft, Schweizerischer Juristenverein, Prof. phil. et med. Alexander Ludwig von Muralt (Universität Bern), Prof. Dr. Walter Adolf Jöhr (Universität St. Gallen, HSG).

Stiftungskapital, welches der vor sechzig Jahren errichteten Stiftung des Schweizerischen Nationalfonds zur Verfügung gestellt wurde, würde heute bei weitem nicht ausreichen[4]: Bei der Gründung verfügte der Schweizerische Nationalfonds lediglich über ein Stiftungskapital von CHF 330'000.00.[5]

Der Zweck des Schweizerischen Nationalfonds ist generell der wissenschaftlichen Förderung gewidmet; der Zweckartikel (Ziff. 1) hält in knappen Worten fest:

«Die Stiftung fördert die wissenschaftliche Forschung in der Schweiz.»

Auf grössere Schwierigkeiten als der Schweizerische Nationalfonds stossen in der Schweiz die vielen kleinen Stiftungen, die ebenfalls nahe dem Bereich von universitärer Forschung und Lehre angesiedelt sind. Diese kleineren Stiftungen können in der Regel nicht mit einer regelmässigen Finanzierung durch die öffentliche Hand rechnen. Für sie gilt, dass die Organisation der Stiftung möglichst schlank gehalten wird, um die begrenzt zur Verfügung stehenden Mittel effizient und zielgerichtet einzusetzen und die administrativen Kosten möglichst tief zu halten. Der Stiftungsrat ist verantwortlich, dass das Stiftungskapital möglichst lange zur Verfügung steht.

Für viele Stiftungen – namentlich im wissenschaftlichen Umfeld – steht zur Diskussion, ob die gewünschte, schonende Ressourcenverwendung durch die errichtete Stiftung allein sichergestellt werden kann. Was, wenn bei kleineren Stiftungen hohe Verwaltungskosten den verhältnismässig geringen, jährlichen Vermögenserträgen entgegenstehen und das Vermögen rapide abnimmt? Hier stellt sich die Frage, ob sich diese Stiftungen nicht mit Vorteil einer sogenannten Dachstiftung anschliessen, um die Verwaltungskosten zu minimieren und mehr Geld für die Erfüllung des Stiftungszwecks zur Verfügung zu haben.

Die Sicherung des Stiftungsvermögens ist laufend zu überprüfen. Zu beachten ist, dass dem Stiftungsrat kein Aktionariat gegenübersteht, das die Entscheide der verantwortlichen Organe immer wieder kritisch beurteilt und über wichtige Geschäfte mitbestimmt. Um die Handlungen des Stiftungsrats und den nachhaltigen Einsatz des Stiftungsvermögens zu beurteilen, braucht es neben der Kontrolle durch die öffentliche Stiftungsaufsicht[6] auch ein gut organisiertes Risikomanagement. Dieses ist darauf ausgerichtet, die Prozesse zu überprüfen und zu achten, dass das Stiftungsvermögen zweckkonform eingesetzt wird. Ein angemessenes Risikomanagement hilft, Haftungsrisiken für Stiftungsräte zu mindern.
Risiken für das anvertraute Vermögen können so rechtzeitig erkannt und minimiert werden. Das Risikomanagement setzt Schranken, um einen allzu raschen, ungerechtfertigten Vermögensverzehr zu vermeiden.

2. Die Dachstiftung

Viele schweizerische gemeinnützige Stiftungen sind aufgrund ihrer Grösse heutzutage nur mit Mühe in der Lage, hohe Verwaltungskosten zu decken und gleichzeitig genügend Erträge zu erwirtschaften, um ihren gemeinnützigen Zweck auf eine befriedigende Art und Weise verfolgen zu können. Es wird sogar die Meinung vertreten, dass längerfristig eine eigenständige Förderstiftung nur dann mit vertretbarem Verwaltungskostenanteil zu betreiben ist, wenn das Stiftungsvermögen mindestens CHF 10 Mio. ausmacht.[7]

Dem unbefriedigenden Zustand Abhilfe verschaffen kann in vielen Fällen die Dachstiftung. Die Dachstiftung ist keine gesetzlich normierte Sonderform, sondern hat sich in jüngerer Zeit aus der Praxis heraus entwickelt.[8] Es existieren in der Schweiz bereits einige Dachstiftungen, die der eidgenössischen oder auch den kantonalen Aufsichtsbehörden unterstehen. Zudem gibt es zahlreiche von Banken errichtete und kontrollierte Stiftungen, die alle Tätigkeiten für einen potentiellen Stifter übernehmen.[9]

Dachstiftungen ermöglichen es auch kleineren Stiftungsvorhaben, die gewünschten Zwecke durch Bündelung des Kosten- und Verwaltungsaufwandes sowie des Know-hows auf Ebene des Daches zu verfolgen.[10]

4 Gründungsdatum der Stiftung Schweizerischer Nationalfonds ist der 1. August 1952.

5 Gemäss der bei Rudolf von Graffenried (*www.graffenried-recht.ch*) erstellten Stiftungsurkunde Nr. 1448.

6 Wobei die Stiftungsaufsicht in der Regel relative Zurückhaltung übt und nicht ohne Not in die grundsätzliche Stiftungsautonomie eingreift (vgl. Basler Kommentar zum ZGB I, N 10 zu Art. 84, 4. A., Zürich und St. Gallen 2010, wonach der Eingriff in den Autonomiebereich der Stiftung nicht schärfer sein dürfe, als es der Zweck der Massnahme gebietet).

7 So Stephan Burla, zit. in: Jakob/Messner/Picht/Studen, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2010, *njus.ch*, Bern 2010, S. 103.

8 Vgl. Thomas Sprecher, Switzerland: The umbrella foundation - an outline, in: Trusts & Trustees Advance Access, Oxford 2011 («The term ... has developed through practice»). Die Dachstiftung hat bislang bei der eidgenössischen Stiftungsaufsicht auch keine spezifische Regulierung erhalten.

9 Thomas Sprecher, zit in: Jakob/Messner/Picht/Studen, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2010, *njus.ch*, Bern 2010, S. 96.

10 Goran Studen, zit. in: Jakob/Messner/Picht/Studen, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2010, *njus.ch*, Bern 2010, S. 96.

Die Errichtung einer selbständigen Stiftung ist so nicht notwendig, es besteht auch kein Zwang zur kostenaufwändigen Weiterverwaltung der bisherigen Stiftung.

Rechtlich handelt es sich beim Zusammengehen einer kleineren Stiftung mit einer Dachstiftung um eine Kooperation, welche in verschiedenen Formen ausgestaltet werden kann:

Der Stiftungsrat der Dachstiftung stellt auch den Stiftungsrat der «kooperierten» Stiftung (Personalunion auf Ebene Stiftungsrat). Dies ist die loseste, am wenigsten einschränkende Form der Kooperation.
Bei einer weiteren Ausgestaltung der Dachstiftung erhält die «kooperierte» Stiftung ihren eigenen Stiftungsrat, beauftragt aber die Dachstiftung mit der operativen Tätigkeit, der Geschäftsführung, Vermögensbewirtschaftung, Fördertätigkeit oder Teilen davon. Im Rahmen der Vertragsfreiheit können hier massgeschneiderte Lösungen gefunden werden.[11] Die Dachstiftung fungiert hier als externe Verwalterin und bietet Management Services an.[12] In der Praxis hat sich auf vertraglicher Basis auch die «unselbständige Stiftung» entwickelt, welche auf einem Schenkungs- oder Donationsvertrag beruht: Die Dachstiftung erhält vom Donator eine Schenkung mit Auflage und verwaltet dieses separat geführte Vermögen entsprechend als selbständigen Fonds.[13]
Die Kooperation kann ferner durch eine Fusion oder Vermögensübertragung der beiden Stiftungen erfolgen. Dies ist die engste Form der Kooperation: Die beiden Rechtsträger werden verschmolzen. Es handelt sich hier um eine endgültige, nachhaltige und irreversible Lösung.[14] Die Fusion zwischen einer Dachstiftung und einer kleineren Stiftung, fortan Unterstiftung, ist eine Absorptionsfusion gemäss dem schweizerischen Fusionsrecht (Art. 3 Abs. 1 lit. a FusG): die Dachstiftung übernimmt die zukünftige Unterstiftung. Zu lösen sind hier insbesondere die Fragen nach der Kompatibilität der Zwecke und nach der Organisation bzw. Einflussnahme des bisherigen Stiftungsrats der neuen Unterstiftung.

Die Dachstiftung kann einerseits eine bereits bestehende Stiftung, am besten mit einem relativ allgemein gehaltenen Zweck, sein, unter deren Obhut sich kleinere Stiftungen als Unterstiftungen einfügen. In der Praxis sind diverse Stiftungen auf diese Weise zur Dachstiftung geworden.

Andererseits kann eine Stiftung schon zu Beginn als Dachstiftung errichtet werden. Bei der Formulierung der Stiftungsurkunde ist in diesem Fall sorgfältig auf ein Mindestmass an Bestimmtheit des Zwecks zu achten.[15]

Als Beispiel einer Stiftung, welche lange Jahre nach ihrer Errichtung zur Dachstiftung geworden ist, diene die Fontes-Stiftung, welche ihr Vermögen schweizerischen, wohltätigen und gemeinnützigen Instituten gewidmet hat. Der Fontes-Stiftung wurde zunächst ein Vermögen als Schenkung mit Auflage zugewendet. Die Dachstiftung hat Ende 2010 zudem mit der Stiftung für ökumenische und historische Theologie fusioniert. Dank des allgemein gehaltenen Zwecks der Fontes-Stiftung konnte die Transaktion ohne Statutenanpassung vollzogen werden.[16] Das Vermögen der Unterstiftung wird in diesem Fall als separater Fonds geführt, der bisherige Stiftungsrat ist Beirat der Dachstiftung und entscheidet weiterhin betreffend die Gesuche, welche die bisherige Stiftung für ökumenische und historische Theologie betreffen. So kann die Unterstiftung ohne hohe Verwaltungskosten ihren Zweck weiter erfüllen und fortbestehen. Unter das Dach der Fontes-Stiftung können sich zukünftig weitere kleinere Stiftungen begeben, sei es durch vertragliche Kooperation oder mittels Fusion.

Zentraler Vorteil der Dachstiftung ist sicher die bereits erwähnte Kosteneinsparung und Steigerung der Effizienz auf seiten der Unterstiftung. Den Unterstiftungen oder in gewissen praktizierten Formen auch privaten Förderern soll und kann so die Möglichkeit gegeben werden, ihre persönlichen Förderanliegen gepoolt und kosteneffizient zu verwirklichen. In den letzen Jahren sind so z.B. die Stiftung Corymbo oder die Limmat Stiftung entstanden, beide mit Sitz in Zürich[17], sowie die Rütli-Stiftung mit Sitz in Luzern. Im wissenschaftlichen Umfeld kann als Dachstiftung die Stiftung Empiris genannt werden, welche Wissenschaft, Forschung und Ausbildung unterstützt.

Bei Unterstiftungen oder unselbständigen Stiftungen besteht als weiterer Vorteil neben der Kostenerspar-

11 Thomas Sprecher, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, SJZ 108/2012, S. 428.
12 Harold Grüninger, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht, successio 2012, S. 101, 105.
13 So Dachstiftung Empiris (*www.empiris.ch*) oder Rütli Stiftung (*www.ruetli-stiftung.ch*). Im einzelnen auch Thomas Sprecher, Switzerland: The umbrella foundation – an outline, a.a.O., S. 3f.
14 Thomas Sprecher, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, SJZ 108/2012, S. 428.
15 Harold Grüninger, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht, sucessio 2012, S. 101, 104.
16 Der Stiftungszweck der Fontes-Stiftung lautet ausführlich wie folgt: «Das Vermögen der Stiftung soll schweizerischen, von der Stifterverwaltung ausgewählten, wohltätigen und gemeinnützigen Institutionen gewidmet sein.»; vgl. Handelsregisterauszug auf *www.zefix.ch*.
17 Harold Grüninger, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – neue Stiftungen, Literatur, Entscheide, sucessio 2008, S. 55, 57.

nis und Effizienzsteigerung in der Regel eine gewisse Flexibilität hinsichtlich des Stiftungszwecks; er kann erleichtert den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Die Kontinuität ist durch den – üblicherweise weit gefassten – Stiftungsweck der Dachstiftung gegeben, den es von der Unterstiftung zu respektieren gilt.[18] Ein Stiftungsfonds unter einer professionell geführten Dachstiftung ist insgesamt eine persönlich gestaltbare, flexible und kosteneffiziente Alternative zu einer eigenen, separaten Stiftung.[19]

Die Konkretisierung und weitere Ausgestaltung des neuen Instituts der Dachstiftung ist sicher in vielerlei Hinsicht als positiv für die schweizerische Stiftungslandschaft zu bewerten.

3. Das Risikomanagement

Ein zentraler Punkt in der Stiftungsbetreuung und -organisation ist das Risikomanagement; es bildet ein unverzichtbares Instrument zur Vermögenssicherung.[20]

Eine Stiftung steht zwingend unter der Aufsicht des Gemeinwesens (Bund, Kanton, Gemeinde), dem sie nach ihrer Bestimmung angehört.[21] Die Aufsichtsbehörden stellen von Gesetzes wegen die Kontrolle in der Stiftung sicher.
Zum zusätzlichen Schutz ist eine Stiftung grundsätzlich verpflichtet, eine Revisionsstelle zu bezeichnen.[22] Diese ist im Handelsregister einzutragen. Für die Revision von Stiftungen gelten die Vorschriften des Obligationenrechts über die Revisionsstelle bei Aktiengesellschaften. Wenn die Bilanzsumme der Stiftung in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren kleiner als CHF 200'000 ist und die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden oder sonstigen Zuwendungen aufruft[23], kann das oberste Stiftungsorgan bei der Aufsichtsbehörde ein Gesuch um Befreiung von der Pflicht zur Bezeichnung einer Revisionsstelle einreichen.[24] Die Befreiung von der Revisionspflicht kann jederzeit widerrufen werden («opting-in»). Mit der Revisionspflicht ist eine gewisse externe Kontrolle und Transparenz gewährleistet. Ein Verzicht auf die Revision hat möglicherweise negative Auswirkungen auf das Spendenaufkommen und letztlich auf die Vermögenssicherung.

Latent wird eine Stiftung auch von weiteren Seiten «kontrolliert», so namentlich von den Medien, Vertragspartnern, Spendern, der Öffentlichkeit und der Wissenschaft. Die Kontrolle ist dann besonders wirksam, wenn in den Medien beispielsweise übersetzte Entschädigungen an die betreffenden Gremien thematisiert werden, wie jüngst bei der Aids-Hilfe Schweiz.[25] In der Verantwortung steht aber der Stiftungsrat, der bei zurechenbaren Fehlleistungen persönlich haftet. Er hat daher ein ureigenes Interesse, dass die Risiken in der Stiftung richtig eingeschätzt werden und es zu keinen Vermögensschädigungen kommt. Dem Stiftungsrat stehen hierzu insbesondere folgende Kontrollinstrumente zur Verfügung:

- Regelmässige Schulungen und Weiterbildung der Stiftungsräte
- Erstellung des Jahresberichtes und Prüfung durch Revision und Aufsicht
- Erstellung einer Risikobeurteilung
- Regelmässige Überprüfung von Grundsatzfragen
- Regelmässige Überprüfung der getätigten Vermögensanlagen

Im Rahmen des Risikomanagements ist der Stiftungsrat verpflichtet, die Risiken zu minimieren, welche das Stiftungsvermögen und dessen zweckgemässe Verwendung gefährden können. Zentral betrifft dies die Vermögensanlage und die Bewertung der Aktiven.

Über die Vermögensanlage enthält das Bundesrecht bezüglich der gewöhnlichen oder klassischen Stiftungen keine Vorschriften, namentlich auch nicht bei solchen mit Förderzweck im wissenschaftlichen Bereich. Hingegen finden sich seit 1985 für Personalvorsorgestiftungen detaillierte Kapitalanlagevorschriften in der Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVV 2, Art. 49 ff). Das Bundesgericht hat festgehalten, dass diese Kapitalanlagevorschriften als Orientierungshilfe auch für die klassischen Stiftungen zugezogen werden können, da bei beiden Stiftungsarten vergleichbare Probleme im Zusammenhang mit der Sicherheit von Kapitalanlagen bestehen.[26]

18 Goran Studer, zit. in: Jakob/Messner/Picht/Studen, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2010, *njus.ch*, Bern 2010, S. 96.
19 Christian W. Hafner und Stefan Burla: Dachstiftung als flexible Alternative zur eigenen Stiftung in: PRIVATE 6/2010, S. 9.
20 Vgl. dazu auch Niklas Lang/Peppi Schnieper Professionelles Management von Stiftungen, ein Leitfaden für Stiftungspraktiker, Basel 2007 (Publikationsreihe Foundation Governance, Band 4).
21 Art. 84 ZGB.
22 Art. 83b ZGB; vgl. dazu auch Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen, Handlungsempfehlungen für die Praxis, Publikationsreihe Foundation Governance, Band 8, 2011, hg. von Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Daniel Zöbeli, Claus Koss.
23 Art. 1 der Verordnung über die Revisionsstelle von Stiftungen; SR 211.121.3.
24 Art. 83a Abs. 4 ZGB und Art. 83b Abs. 2 ZGB.
25 Vgl. NZZ Berichterstattung «Herz und Portemonnaie – Doris Fiala und ihr stattlicher Lohn von der Aids-Hilfe», in: NZZ.ch, 02.03.2012, Website besucht 23.09.2012 (Entlohnung von CHF 50'000 pro Jahr für ein Pensum von 20 bis 25% beim Verein Aids-Hilfe Schweiz).
26 Vgl. BGE 124 II 97 ff.

Die Stiftungen haben bei ihrer Kapitalanlagepolitik zur Vermögenssicherung die Grundsätze der Sicherheit, Rentabilität, Liquidität, Risikoverteilung und Substanzerhaltung zu beachten.[27] Diese Grundsätze sind so anzuwenden, dass dem Stiftungszweck Nachhaltigkeit verschafft werden kann, wobei auch der Grundsatz der Verhältnismässigkeit zu beachten ist.[28] Es ist auf ein gut diversifiziertes Portefeuille zu achten. Der Grundsatz der Verhältnismässigkeit ist namentlich bei der Frage der Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern einzuhalten. Die Stiftungsaufsicht geht zwar davon aus, dass die Tätigkeit von Stiftungsräten grundsätzlich ehrenamtlich sein soll. Zugelassen werden in der Praxis aber Sitzungsgelder oder Entschädigungen in Form einer Stiftungsratspauschale, sofern diese «moderat» sind, das «übliche Mass» nicht übersteigen und eine reglementarische Grundlage haben; so kommen Stiftungsratspauschalen von CHF 10'000 pro Jahr auch bei gemeinnützigen Institutionen vor und gefährden die üblicherweise gewährte Steuerbefreiung nicht.[29] Um negative Publizität wegen übersetzten Honoraren zu vermeiden, empfiehlt sich hier im Rahmen des Risikomanagements die laufende Überprüfung und Transparenz durch Offenlegung in der Jahresrechnung.

Einen Ansatz zur Image- und Risikosteuerung bei Stiftungen bildet die Beachtung der Grundsätze der Foundation Governance.[30] Die Foundation Governance basiert in der Schweiz auf den Eckpfeilern von zwei Richtlinien (Codes), die in Anlehnung an die Grundsätze der Corporate Governance bei der Aktiengesellschaft erlassen wurden: Es handelt sich um den Swiss NPO Code[31] und den Swiss Foundation Code (SFC)32, der als erster europäischer Good Governance Code verabschiedet wurde. Der SFC-Code richtet sich nach den drei wesentlichen Grundsätzen von Wirksamkeit (Effizienz), Checks and Balances (Kontrolle) und Transparenz (Offenlegung) und erfährt die Konkretisierung in 26 Empfehlungen.

Ein langfristig auf Vermögenssicherung abgestütztes Risikomanagement lässt sich von diesen Grundsätzen und Empfehlungen der Foundation Governance leiten und leistet damit einen nachhaltigen Beitrag zur Sicherung der Spendenaufkommen.

4. Schlussbetrachtung

Stiftungen sind im universitären Umfeld von Wissenschaft und Bildung stark verankert. Stiftungskapital steht nur begrenzt zur Verfügung und muss effizient für die jeweiligen Zwecke, namentlich die Förderung von Grundlagenforschung und Innovation, eingesetzt werden. Eine Dachstiftung kann helfen, administrative Kosten von kleinen Stiftungen tief zu halten und so den Stiftungszweck langfristig zu erfüllen. Mit einem funktionierenden Risikomanagement und der Beachtung der Grundsätze der Foundation Governance wird eine gute, ressourcenschonende Stiftungsführung möglich, welche den Stiftungsrat entlastet und das Stiftungskapital nachhaltig sichert. ■

---

27 vgl. BGE 99 Ib 255 E. 3-5; BGE 108 II 254 E. 5bb S. 268 und insbes. BGE 108 II 352 E. 5a S. 359 mit Hinweisen; VEB 30/1961 Nr. 45 S. 78; Riemer, in: Berner Kommentar, N. 68 ff. zu Art. 84 ZGB; Grüninger, in: Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Basel 1996, N. 14 zu Art. 84 ZGB.

28 BGE 108 II 352 E. 5a S. 359 mit Hinweisen.

29 Kaspar Müller, Daniel Zöbeli, Sollen Ehrenamtliche eine Entschädigung erhalten?, in: NZZ vom 23.12.2011, S. 29.

30 Siehe Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen, hrsg. von SwissFoundations, Zürich 2007.

31 Vgl. *www.swiss-npocode.ch.*

32 Vgl. *www.swissfoundations.net.*