

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 85 (2005)  
**Heft:** 2

**Rubrik:** Dossier : Stiftungen

### **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:** 16.07.2025

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

- (1) Eine Idee mit Tradition und Zukunft
- (2) Vom Nutzen und Nachteil des Rechts für die Stiftung
- (3) Problematische Aspekte des schweizerischen Stiftungsrechts
- (4) Kulturwunder in der Westschweiz
- (5) Stiftungen in Liechtenstein
- (6) Zeitgemässes Stiftungsmanagement
- (7) Potentaten als Mäzene

# Stiftungen

## Quellen des Gemeinwohls

Die Rolle der Stiftung im Hinblick auf das Gemeinwohl ist im Lauf der Geschichte unterschiedlich beurteilt worden. Wer den Staat als wichtigsten oder gar einzigen Hort des Gemeinwohls deutet, wird vor allem darüber besorgt sein, dass private Gelder an Stiftungen gehen, die sonst – wenigstens zum Teil – in Form von Steuern der Staatskasse zuflössen. Wer aber das Prinzip der Subsidiarität in den Mittelpunkt stellt, wird das Gemeinwohl als Resultat von gemeinsamen Anstrengungen von Privaten und Behörden deuten und auch Überlegungen anstellen, welche Anliegen bei welchen Trägerschaften in bester Hand seien. Je vielfältiger und individueller ein Aufgabenpaket ist, desto schwieriger wird es, dazu generelle abstrakte und gebietsbezogene Verteilungsregeln zu formulieren und einen kompetenten und effizienten bürokratischen Verteilungsapparat aufzubauen.

Die Knappheit öffentlicher Mittel und das berechtigte Zurückschrecken vor einer weiteren Verschuldung bestimmen heute die Finanzierung öffentlicher Aufgaben. Dort wo der Druck starker organisierter Interessen fehlt, beispielsweise in den Bereichen des Sozialen, der Kultur, der Bildung und der Wissenschaft, werden die Budgets zusammengestrichen. Es kommt hier, ohne Abstützung auf eine entsprechende Theorie, zu einer Erscheinung, die man «umgekehrte Subsidiarität» nennen könnte. Private überneh-

men ergänzend Aufgaben, die von der öffentlichen Hand nicht mehr voll finanzierbar sind. Möglicherweise ist dies nur eine Zwischenstation beim Wandel vom hoch- und überentwickelten Daseinsvorsorgestaat zum subsidiären Staat, der vor einer aktiven Zivilgesellschaft keinen Vorrang mehr beansprucht – und dies mit guten Gründen.

Entwickelt sich auch bei der Erfüllung kultureller und sozialer Aufgaben so etwas wie ein Dreisäulenprinzip zwischen Privaten, Unternehmungen und staatlichen Instanzen? Es ist an der Zeit, den Begriff der Öffentlichkeit und des Gemeinwohls in einer hoch arbeitsteiligen und international vernetzten Zivilgesellschaft anders zu formulieren als in der Phase der umfassenden nationalen Daseinsvorsorge, die ja, wie man jetzt zu realisieren beginnt, nicht nachhaltig finanzierbar war. Analog zum Dreisäulenprinzip, auf das sich die Altersvorsorge in der Schweiz stützt, sollten sich im Bereich des kulturellen und sozialen Gemeinwohls neue Trägerschaften entwickeln. In die Lücke, die der einzelne Nachfrager nicht selbst finanzieren kann, springen gemeinnützige Stiftungen, und was von diesem Netz nicht aufgefangen wird, muss letztlich durch staatliche Zwangsmittel sichergestellt werden. Stiftungen werden somit zu einer wichtigen Säule der Zivilgesellschaft, von deren Tragfähigkeit die Zukunft des Gemeinwohls abhängt.

*Robert Nef*

Stiftungen haben eine weit zurückreichende Tradition. Einer breiten Öffentlichkeit sind sie dennoch unvertraut. Der folgende Beitrag zeigt charakteristische Merkmale dieser Institution auf und leitet daraus jene praktischen Konsequenzen ab, die zu beachten sind, will man die Grundidee des Stiftens für die Allgemeinheit bewahren und weiterentwickeln.

## (1) Die Stiftung: Eine Idee mit Tradition und Zukunft

Rupert Graf Strachwitz

Zu den am weitesten verbreiteten Irrtümern über das Wesen von Stiftungen gehört die Auffassung, sie seien wesentlich von ihrem Vermögen her bestimmt. Aus diesem Irrtum erwachsen so seltsame Fehleinschätzungen wie die, Stiftungen ohne Vermögensertrag seien unechte Stiftungen, Stiftungen müssten in jedem Fall ihre Ziele allein aus den Vermögenserträgen verwirklichen, oder Stiftungen bedürften selbst dann, wenn ihnen Immobilien oder Kunstwerke übereignet seien, eines liquiden Vermögens, um überhaupt entstehen zu können.

Nichts von alledem hat tatsächlich mit dem Wesen einer Stiftung zu tun. Bedeutende Behinderteneinrichtungen in Stiftungsform, etwa die katholische Stiftung Liebenau oder die evangelische Stiftung Neuerkerode, wurden von Pfarrern gegründet, die selbst in keiner Weise über das notwendige Vermögen verfügten, um die ersten Gebäude zu errichten, von einer Finanzierung des Betriebs ganz zu schweigen. Die Wittelsbacher Landesstiftung für Kunst und Wissenschaft sieht ihre Aufgabe allein in der Wahrung von Eigentumsrechten, die im einzelnen durch den Gründungsakt bestimmt sind. Ähnlichen Stiftungszielen sind zahllose Kirchenstiftungen verpflichtet, die oft schon vor Jahrhunderten entstanden sind. Und selbst ein nicht geringer Teil der Stiftungen, die tatsächlich das tun, was in der Öffentlichkeit allen Stiftungen unterstellt wird, nämlich Dritten Mittel zuwenden, damit diese irgendein Projekt durchführen oder eine

Investition tätigen können, nimmt hierfür keine Anträge entgegen, weil der Destinatär bereits durch die Satzung bestimmt und insoweit fester Bestandteil des Stifterwillens ist. Betrachtet man dazu noch die Stiftungen, die an Personen, die sie selbst bestimmt haben, Stipendien vergeben oder die bedürftige Personen gemeinnützig unterstützen, oder etwa solche, die mit Hilfe einer von ihnen hierfür eingesetzten Jury Preise ausloben, die keineswegs immer aus einem Geldbetrag bestehen, so wird deutlich, dass Gründungsimpuls, Verwirklichung und notwendige Ressourcen wohl drei Aspekte eines jeden Gründungsaktes darstellen, dass sie aber nicht vom Wesen her einheitliche Lösungen bedingen.

Die Klärung der eingangs aufgeworfenen Punkte wird durch die Tatsache erschwert, dass das Stiftungswesen in den vergangenen Jahrzehnten fast ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt des Stiftungsrechts behandelt worden ist. Auch haben die wirtschaftliche Bedeutung und wohl auch der missionarische Eifer einiger US-amerikanischer Stiftungen fast weltweit den Eindruck entstehen lassen, diese (etwa die Rockefeller, Ford, Mott oder Carnegie Foundations) folgten einem in den USA entwickelten und überall nachzuahmenden Modell, nämlich der mit liquiden Vermögenswerten ausgestatteten Förderstiftung. Beredtes Zeugnis dafür ist die in Europa bis heute immer wieder auftauchende Forderung, der Rechtsrahmen für Stiftungen müsse an den US-amerikanischen angeglichen werden. Wer dies fordert, weiss nicht, welche einschneidenden Beschränkungen und Regulierungen die amerikanischen *private foundations* unterworfen sind. Für die Erarbeitung einer Theorie der Stiftung ist daher eine vom geltenden Stiftungsrecht losgelöste Betrachtung ebenso unerlässlich wie ein Rückgriff auf Jahrtausende europäischer Stiftungstradition.

Richtig ist freilich, dass amerikanische Stifter dabei freier sind, den Teil ihrer Stiftungsidee, der sich auf die Ziele bezieht, unmittelbar in den Gründungsdokumenten niederzulegen. Die berühmte Formulierung John D. Rockefellers, das Ziel seiner Stiftung sei – ohne jeden einschränkenden Zusatz – *«the betterment of mankind»*, würde kein europäischer Stifter so wählen – und gewiss keine damit befasste Behörde so akzeptieren. Und doch geht es auf irgendeine Weise jedem Stifter um eine solche Verbesserung des Menschengeschlechts, wenngleich oft aus sehr subjektiver Sicht und nur in bezug auf einen winzigen Ausschnitt.

In der klassischen Theologie wurde die Kirche oft als die Stiftung Jesu Christi bezeichnet. In der Tat bedarf es keiner theologischen Argumente für die Erkenntnis, dass die christliche Kirche auf dem Willen eines Stifters gründet und man von diesem Willen nicht abweichen kann, ohne diese Kirche zu verlassen. Ihre Mitglieder sind nach eigenem Selbstverständnis nicht ermächtigt, sich über den Stifterwillen hinwegzusetzen. Sie können ihn lediglich interpretieren und haben dies bekanntermassen oft höchst streitbar getan. Die Kirche ist keineswegs die einzige Gründung, die auf diesem Prinzip beruht. So hat jedes Bauwerk gewissermassen den Charakter einer Stiftung. Es erlaubt nur innerhalb gewisser Grenzen spätere Veränderungen; werden jene überschritten, fällt es – ganz buchstäblich – in sich zusammen, hört es auf zu bestehen. Auch eine Rechtsordnung ist ohne Stiftungscharakter nicht denkbar. Zwar verfügt der Gesetzgeber, sei es unter demokratischem oder anderem Vorzeichen, beim Erlassen verbindlicher Gesetze über ein hohes Mass an Gestaltungsfreiheit; erlassene Gesetze sind aber zu ihrer Wirksamkeit, ja ihrer Legitimität davon abhängig, dass sie fortgelten und nicht alsbald wieder umgestürzt werden – eine Tatsache, die von mächtigen Diktatoren und auch von Revolutionären immer wieder verkannt worden ist. Gesellschaftliches Leben ohne ein gewisses Mass an Vertrauen in Normen und Institutionen ist schlechthin unmöglich, während es andererseits ohne einen gewissen Raum für permanente Veränderung nicht lebenswert erscheint. In einem sehr weiten Sinn hat sogar jedes zielgerichtete Handeln Stiftungscharakter; es gilt, eine Idee in die Zukunft zu projizieren.

Somit ordnet sich die Stiftung in ein Spannungsfeld von kaum zu überbietender Grundsätzlichkeit ein – das Spannungsfeld zwischen dem wünschbaren, ständigen, möglichst demokratisch organisierten Willensbildungsprozess einerseits und der notwendigen Beständigkeit des Geschaffenen andererseits. Insofern sind die beiden wesentlichen Ausprägungen bürgerschaftlichen Handelns, der Verein und die Stiftung, nicht zufällig zustande gekommen, sondern Ausdruck dieser Dualität, in der die Stiftung der beständigen Ordnung, der Verein der von unentwegter Wandlung geprägten Freiheit zuzuordnen ist. Kein Wunder, dass Vereine tendenziell immer mit Volatilität, Stiftungen dagegen mit Selbstbezogenheit zu kämpfen haben. Während Vereine, sofern ihnen an Beständigkeit gelegen ist, immer versuchen werden, stiftungsähnliche Ele-

mente der Traditionspflege und der historischen Rückkoppelung zu entwickeln, werden sich die Stiftungen, denen eine fortdauernde Wirksamkeit aufgegeben ist, in jeder Generation um Vernetzung mit der Mitwelt zu bemühen haben, um inhärente Defizite zu kompensieren.

Die in der Vertikalität der Zeit stehende Stiftung bleibt auf die Dauer ihrer Existenz an den Stifterwillen gebunden. Löst sie diese Bindung, verliert sie ihre Daseinsberechtigung. Stiftungsverwalter sind insoweit, ganz anders als Vereinsmitglieder, in ihrer Entscheidungsfreiheit grundsätzlich gebunden; der Umfang ihres Ermessensspielraums wird vom Stifter bei der Gründung bestimmt. Spricht er «nur» von der Verbesserung des Menschengeschlechts, ist der Spielraum gross. Bestimmt er ausdrücklich die Unterstützung eines ganz bestimmten Lehrstuhls an einer ganz bestimmten Universität, ist der Spielraum im höchsten Fall minimal.

Gebunden an den Stifterwillen ist nämlich nur das Geschöpf – die Stiftung –, nicht aber, wenn auch nur im Augenblick der Gründung, deren Schöpfer, der Stifter. Er nimmt für sich – zu Recht – weitestgehende Freiheit in Anspruch,

In der klassischen Theologie wurde die Kirche oft als die Stiftung Jesu Christi bezeichnet.

in viel grösserem Mass sogar als der Mitgründer eines Vereins. Während dieser nämlich schnell an der Freiheit der anderen Mitgründer seine Grenzen findet, kann jener seine Freiheit in hohem Masse ausleben, vorausgesetzt, es gelingt ihm, für die Umsetzung seiner Idee die erforderlichen strukturellen, wirtschaftlichen und menschlichen Ressourcen aufzubieten. Spätestens hier wird deutlich, dass die Bereitstellung eigener Vermögenswerte zwar in der Regel eine wichtige Facette des Gründungskonzepts darstellt, in zweifacher Hinsicht aber eben nicht definitorisch das Wesen einer Stiftungsgründung beschreibt. Zum einen ist prinzipiell ein Verwirklichungskonzept vorstellbar, das ohne bei der Gründung eingebrachte materielle Vermögenswerte – erst recht ohne rentierliche Vermögenswerte – auskommt. Die Kirche ist dafür ein Beispiel; es gibt zahllose weitere. Zum anderen ist gemeinsames Handeln eines stiftenden Ideengebers in Verbindung mit einem oder mehreren Mitstreitern durchaus denkbar, die die materielle Basis bereitstellen, ohne aber auf die Idee Einfluss zu nehmen. Auch dafür können viele Beispiele genannt

werden. Dass in der Praxis die Verwirklichung einer bestimmten Idee für eine zeitlich in der Regel unbestimmte Zukunft meistens davon abhängig ist, dass diesem Vorhaben eigene wirtschaftliche Ressourcen in ausreichender Höhe unwiderruflich gewidmet werden, ändert an dieser Zweitrangigkeit nichts.

Der Stifter ist im Kern frei, eine Idee so zu verankern, dass sie für die Zukunft Bestand hat. Eine freiheitliche Gesellschaftsordnung schützt gerade diese Freiheit. Ebenso wenig wie ein Bauherr befürchten muss, sein durch Gesetzeskonformität legitimierter Bau laufe Gefahr, auf Grund einer neuen Entscheidung einer wie auch immer zustande gekommenen Mehrheit alsbald wieder abgetragen zu werden, ebensowenig darf ein Stifter der Angst ausgesetzt werden, sein Ideenbau könne durch wechselnde politische Opportunität gefährdet sein. Das deutsche Grundgesetz hat unter anderem diese Freiheit im Blick, wenn es das Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit verankert. Dieses Recht findet erst dort seine Grenzen, wo die Gesamtheit der Mitglieder der Gesellschaft negativ tangiert oder gar gefährdet wird, freilich ein Begriff, dessen Inter-

essanterweise wird die nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks in keiner Weise davon berührt, ob diese Memoriale an ihrem ursprünglichen Standort oder in einem Museum stehen; und zur Zweckerfüllung ist im übrigen das Stiftungsvermögen regelmässig einmal und abschliessend eingesetzt worden. Wenn allerdings der Stein, wie vielfach geschehen, zerteilt und etwa als Baumaterial verwendet wird, erlischt die Stiftung.

Eine Erweiterung der Ausformung ist dann die Errichtung eines ganzen Tempels statt eines Steins. So zeugen etwa bis heute in Deutschland rund 50'000 Kirchenstiftungen davon, wie lebendig diese Form über die Zeiten hinweg geblieben ist, legt man nur den Massstab zugrunde, dass das Leben einer Stiftung das des Stifters bei weitem überdauern kann, ja soll, und dass es ausschliesslich von der fortwährenden Erfüllung der Idee bestimmt wird. In der Regel erfüllen diese Kirchenstiftungen seit Jahrhunderten ihre Aufgabe, die darin besteht, durch den Bau selbst zur Verherrlichung Gottes aufzurufen, die gemeinschaftliche Anbetung in dem geschaffenen Kultraum zu ermöglichen und die Erinnerung an den in der Regel durch sein Grabmal, bildlich oder symbolisch, etwa durch ein Wappen, präsenten Stifter wach zu halten.

Der hier dargestellte Charakter einer Stiftung ist für seine Gültigkeit freilich weder auf ein Jenseits noch auf einen der Allgemeinheit dienenden Zweck angewiesen. Eine Stiftung zur langfristigen materiellen Versorgung von Nachkommen, in Deutschland Familienstiftung, in Österreich Privatrechtsstiftung genannt – politisch wünschbar oder nicht, an ihrer Konformität mit dem Wesen einer Stiftung und somit ihrer Legitimität kann kein Zweifel bestehen. Auch die in der Schweiz grosse, wenngleich abnehmende Bedeutung der Stiftungsform für Pensionskassen widerspricht dieser Definition nicht, auch wenn hier gewissermassen eine standardisierte Idee immer von neuem realisiert worden ist und dabei die Beständigkeit des Konstrukts vor dem originären Stifterimpuls Vorrang genießt. Gleiches lässt sich nämlich mit Fug und Recht für zahlreiche kleine gemeinnützige Förderstiftungen sagen.

Dass die gängige Kapital-Förderstiftung dieser Definition gehorcht, ist offensichtlich. Nur ist sie ebensowenig eine Regelform wie sie eine Erfindung des Industriezeitalters ist. Schon aus der römischen Antike sind Stiftungen dieser Art belegt. Die heutige Bedeutung, gerade in den USA, verdankt sie vielmehr der Tatsache, dass man dort gegenüber allen von Generation zu Ge-

## Der Stifter ist im Kern frei, eine Idee so zu verankern, dass sie für die Zukunft Bestand hat.

pretation ständige Wachsamkeit gegen mögliche Übergriffe von Machtbeteiligten erfordert. Die Freiheit des Stiftens wie auch deren Grenzen sind daher, jenseits konventioneller Begriffe von Organisationsformen der Gesellschaft, wichtige Indikatoren eines angemessenen Verhältnisses zwischen Freiheit und Ordnung.

Der Idee, die jeder Stiftung wesentlich innewohnt, eignet gewiss nicht immer, noch auch notwendigerweise, ein grosses, auf Veränderung der Welt abzielendes Konzept. Die beherrschende Idee fast jeder klassischen Stiftung der Antike barg nicht mehr als die immerwährende Erinnerung an den Stifter selbst, die *memoria*, die sich mit dem Gedanken verband, die Position des Stifters im Jenseits dadurch zu verbessern, dass zugleich einer Gottheit Reverenz erwiesen wurde. Ausgeformt wurde diese Idee, indem aus dem bereitgestellten Vermögen ein Epitaph geschaffen wurde. Jeder künftige Betrachter würde, so der Gedanke, durch die Betrachtung seinerseits zur Gottesverehrung und auch zur Erinnerung an den Stifter gemahnt. Tausende solcher Memorialstiftungen sind uns erhalten geblieben. Inter-

neration vererbten privaten Industriekomplexen skeptisch ist. Dies führte dazu, dass es amerikanischen Stiftungen zunehmend verwehrt wurde, Vermögenswerte dieser Art zu halten und dass sie gar nicht anders konnten, als in liquide Anlagen zu investieren. Zahl und Grösse der US-amerikanischen Stiftungen taten dann ein übriges, um diesen Typus zu popularisieren und das Konstrukt *private foundation* und *donor* als Regelform erscheinen zu lassen. In der Praxis folgen die amerikanischen Stiftungen keineswegs alle dieser Regel. So sind beispielsweise die privaten Universitäten nach unserem Begriff Stiftungen, genau gesagt Stiftungskonglomerate, mit erheblichen Vermögenswerten, sowohl als Anlage- als auch als Betriebsvermögen, und sind nur in der amerikanischen steuerrechtlichen Terminologie als *educational institutions* ausdifferenziert. Auch die «klassischen» Stiftungen unterhalten durchaus Einrichtungen; so betreibt die Rockefeller Foundation ein grosses Archiv, das neben dem eigenen Familien- und Firmenarchiv – einer geradezu exemplarischen Akzentuierung des Memoria-Gedankens – auch andere Bestände betreut. Insofern unterscheidet sie sich nicht von den sogenannten Anstaltsträgerstiftungen europäischer Prägung, von denen einige viele hundert Jahre zurückgehen, während andere, wie die eingangs genannten, etwa parallel zu den Gründungen industrieller Magnaten vor und nach 1900 entstanden sind.

Die Parallelität der Formen lässt sich an einem weiteren Beispiel zeigen. Gerade in Deutschland galt im 20. Jahrhundert der Satz, die Regelform sei die eigentümer- und mitgliederlose Stiftung als selbständige juristische Person, die wegen ihrer Eigentümer- und Mitgliederlosigkeit, so die klassische Stiftungsrechtslehre, einer besonderen staatlichen Aufsicht unterworfen sein müsse. Ob diese Begründung stichhaltig ist, bleibe dahingestellt. Bedeutender für unseren Zusammenhang ist der Rückgriff auf die Feststellung, dass zum Konzept einer Stiftung auch eine Vorgabe zu den notwendigen Humanressourcen gehört. Es geht um Modelle, die sicherstellen, dass die verantwortlichen Personen dem Willen des Stifters auch nach dessen Tod nachleben. Ob hierzu ein bereits bestehender Personenkreis (oder eine Einzelperson) gewählt wird, der sich der Idee und der wirtschaftlichen Ressourcen treuhänderisch annimmt, oder ob eine besondere Berufung handelnder Personen Teil des Konzepts wird, ist ein geringerer Unterschied, als es die landläufige Unterscheidung zwischen der nicht rechtsfähigen

oder unselbständigen Stiftung und der beschriebenen rechtsfähigen Stiftung auf den ersten Blick vermuten lässt. Auch Zwischen- und Mischformen kommen vielfach vor. Sie sind, ebenso wie beide Grundformen, schon in der Antike und durchgängig bis heute, übrigens auch in anderen Kulturen, nachweisbar.

Insofern ist die im deutschen Steuerrecht normierte Gleichstellung beider Formen schlüssig, die in der Privatrechtslehre gängige Geringschätzung der treuhänderischen Stiftung dagegen nicht. Inwieweit die in den letzten Jahrzehnten in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft oder gar des Vereins entstandenen Stiftungen diesen Namen zu Recht tragen, ist weniger offenkundig und kann nur im Einzelfall durch das Anlegen des dargestellten prinzipiellen Massstabs entschieden werden.

Das theoretische Leitbild der Stiftung bedarf, so ist zu folgern, einer Wiederentdeckung. Gerade weil sich Stiftungen unbestritten historisch einordnen, sowohl durch die Bindung an den Stifterwillen als auch durch den Anspruch der «ewigen», modern ausgedrückt nachhaltigen Präsenz, kann der Rückgriff auf historische Vorbilder

### Es bleibt dabei: Drang und Chance, die Zukunft zu gestalten, sind Urgrund des Stiftens.

nicht beim 20. Jahrhundert stehenbleiben. Der Anspruch, einen besonderen Stiftungstyp allein und ausgerechnet mit der Begründung zu legitimieren, er stelle die der Moderne gemässe Form dar, degradiert nicht nur die zahllosen anderen, sondern sägt gewissermassen den Begründungsast ab, auf dem die Stiftung selbst sitzt. Sie will doch auch in hundert Jahren noch präsent sein und nicht dannzumal als nicht mehr zeitgemäss in Frage gestellt werden. Es bleibt dabei: Drang und Chance, die Zukunft zu gestalten, sind Urgrund des Stiftens; die Freiheit, dies allein tun zu können, bildet den wesentlichen Antrieb; und die Gewähr der fortdauernden Bindung an den Stifterwillen gibt die Befriedigung, die dem Stiftungsakt innewohnt. Ob die Gestaltung gelingt, lässt sich freilich nicht vorherbestimmen. Die Qualität der Idee und ihrer Durchformung bilden dafür wichtige Voraussetzungen, aber keine Garantie. Die zu geben, wäre nicht menschengerecht. Denn was die Zukunft wirklich bringt, bleibt uns, gottlob, verborgen.

RUPERT GRAF STRACHWITZ, geboren 1947, hat an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und an der Colgate University (USA) Politische Wissenschaft, Geschichte und Kunstgeschichte studiert und einen M.A. erworben. Seit 1989 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Maecenata Management GmbH, München, seit 1997 auch Direktor des Maecenata Instituts für Philantropie und Zivilgesellschaft, Berlin. Er ist Vorstand mehrerer Stiftungen, u.a. der Kulturstiftung Haus Europa.

Nach ersten Anläufen zu Beginn der 1990er Jahre ist das schweizerische Stiftungsrecht wieder in Bewegung geraten. Eine Revision, die neue Anreize für die Gründung von Stiftungen setzen will, ist abgeschlossen und soll in absehbarer Zeit in Kraft treten.

## (2) Vom Nutzen und Nachteil des Rechts für die Stiftung

Thomas Sprecher

Juristen neigen dazu, die Stiftung unter dem Blickwinkel des Rechts zu betrachten. Und es ist ja auch wahr: die Stiftung ist eine rechtliche Schöpfung, eine juristische Person, die erst auf die Welt kommt und Ich sagen kann, wenn das Recht es will. Ist die Stiftung aber einmal entstanden, verliert in der Regel das Juristische für die Menschen, die mit ihr zu tun haben, seine dominierende Rolle.

Das Stiftungsrecht schweizerischer Prägung hat nicht nur eine regelnde, sondern auch eine dienende Funktion: es will dem Stifter Hinweise zur Verdeutlichung und Möglichkeiten zur Verwirklichung seiner Absichten an die Hand geben, die zu hegen es dank seiner Liberalität überhaupt schon ermutigt. Das Recht strukturiert die Willensbildung, indem es dem Stifter vorgibt, zu welchen Fragen er sich bei der Stiftungerrichtung aussprechen muss.

Seit Inkrafttreten des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs (ZGB) 1912 ist das Stiftungsrecht weitgehend bundesrechtlich geregelt. Damals gab es etwa 200 Stiftungen. Heute sind im Handelsregister über 20'000 Stiftungen eingetragen. Allein diese Entwicklung lässt die schweizerische Stiftungsgeschichte als Erfolgsgeschichte erkennen. Dazu kommt eine Anzahl kirchlicher Stiftungen und Familienstiftungen, für die der Handelsregistereintrag nicht vorgeschrieben ist. Bei ca. 8'600 Stiftungen handelt es sich um Personalvorsorgestiftungen. Gut 8'000 Stiftungen sind sogenannte klassische Stiftungen, nämlich

solche, die kulturelle und gemeinnützige Zwecke verfolgen. Ihre Zahl hat sich seit 1940 veracht-facht. Nicht im Gesetz geregelt, sondern von der Praxis entwickelt und bundesgerichtlich ausdrücklich zugelassen sind Unternehmensstiftungen, solche also, die ein Unternehmen betreiben oder sich massgeblich an einem solchen beteiligen. Familienstiftungen sind Stiftungen, deren Destinatäre einer Familie zugehören, auf die die Stiftung gerichtet ist. Der Gesetzgeber steht solchen Stiftungen aus verschiedenen, heute zum Teil nicht mehr überzeugenden Gründen restriktiv gegenüber. Welche Vermögen von Schweizer Stiftungen gehalten und verwaltet werden, kann nur geschätzt werden. Es dürfte sich um einen höheren zweistelligen Milliardenbetrag handeln. Allein das Vermögen der Sandoz Fondation des Familles wurde 1999 auf 8,5 Mia. Franken geschätzt. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Stiftungen ist daher nicht unerheblich.

Das ZGB lässt dem Stifter und den Stiftungsorganen erhebliche Freiheiten, die von der Gerichtspraxis zwar präzisiert, aber glücklicherweise nicht wesentlich eingeschränkt worden sind. So wurden die Pflichten von Aufsichtsbehörden und Stiftungsorganen näher umschrieben und wurde am Grundsatz der sicheren Anlage des Stiftungsvermögens festgehalten. Die klassischen Stiftungen unterstehen einer behördlichen Aufsicht, sei es des Bundes, sei es der Kantone. Auch deren Tätigkeit hat das Stiftungsrecht geformt. Nachdem manche Aufsichtsbehörden eine Zeitlang der Versuchung erlagen, über den liberalen Geist des Gesetzgebers hinweg den Stiftungen obrigkeitliche Fesseln anzulegen, darf heute festgestellt werden, dass sie zu ihrer Rolle als nicht-normierende Missbrauchsbekämpfer zurückgefunden haben.

Wie Art. 80 ZGB lapidar festhält, bedarf es zur Errichtung einer Stiftung der Widmung eines Vermögens für einen bestimmten Zweck. Lange Diskussionen über die Frage, ob der Zweck auch ein wirtschaftlicher sein dürfe, hat das Bundesgericht beendet, indem es vor einigen Jahren die Frage bejaht hat. Das Gesetz gibt keine Höhe des auf die Stiftung zu übertragenden Vermögens vor. Es muss so hoch sein, dass damit der vorgesehene Zweck verfolgt werden kann.

Jede handlungsfähige natürliche oder juristische Person kann eine Stiftung errichten. Natürliche Personen können eine Stiftung auch durch letztwillige Verfügung, d.h. durch Testament und (neu) durch Erbvertrag errichten. Dies geschieht durch eine notarielle öffentliche Urkunde, die beim Handelsregister anzumelden ist. Mit der

Eintragung im Handelsregister erlangt die klassische Stiftung Rechtspersönlichkeit. Was die Organisation der Stiftung betrifft, so überlässt das Gesetz sie in erster Linie dem Stifter: er ist fast völlig frei, wie er die Stiftung einrichten will. Einzig «genügend» muss die Organisation sein, und sie muss zwingend ein Verwaltungsorgan haben, das meist Stiftungsrat genannt wird.

Die Stiftung will den Stifterwillen auch für spätere Zeiten verbindlich festschreiben. Änderungen von Organisation und Stiftungszweck sind deshalb nur in beschränktem Mass zulässig. Aus diesem Grund empfiehlt es sich für den Stifter, bei der Stiftungsgründung klar zu regeln, welche Festlegungen er als unveränderlich betrachtet und bei welchen er spätere Veränderungen zulassen will. Die Stiftung kann sich auch nicht selbst aufheben. Hingegen ist es denkbar und zulässig, dass der Stifter schon bei der Gründung der Stiftung deren Dauer befristet, indem er zum Beispiel anordnet, das gewidmete Vermögen sei so einzusetzen, dass es sich nach einer bestimmten Zeit erschöpfe.

Die abgeschlossene, aber noch nicht in Kraft getretene Stiftungsrechtsrevision bringt folgende Neuerungen: Stiftungen können fortan auch durch Erbvertrag errichtet werden. Revisionsstellen werden für Stiftungen (mit Ausnahmen) obligatorisch. Die Revisionsstelle hat jährlich Rechnungsführung und Vermögensanlage der Stiftung zu prüfen. Das Recht des Stifters, in der Urkunde eine Änderung des Stiftungszwecks vorzubehalten, ist konkretisiert worden.

Wichtig sind die steuerrechtlichen Änderungen. So wird die steuerliche Abzugsfähigkeit bei der direkten Bundessteuer angehoben. Solche Liberalisierungen sind sehr willkommen; das Stiftungswesen und damit die Entwicklung der Zivilgesellschaft werden in erster Linie durch die Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen gefördert. Höhere Abzugslimiten erhöhen die Widmung von Vermögen als Stiftungskapital wie auch die Zuwendungen an bereits bestehende Stiftungen und andere gemeinnützige Institutionen. Dadurch wird im übrigen auch der Stiftungsstandort Schweiz gestärkt.

Auch andere gesetzgeberische Reformvorhaben sind für die Stiftung bedeutsam. Nach dem neuen Fusionsgesetz sind Fusionen von Stiftungen, und Vermögensübertragungen von einer Stiftung an eine andere zulässig. Nach dem neuen Rechnungslegungs- und Revisionsgesetz ist eine Revisionsstelle für Stiftungen obligatorisch. Das kommende Bundesgesetz über die Öffent-

lichkeit der Verwaltung bezweckt, der Öffentlichkeit den Zugang zu amtlichen Dokumenten zu erleichtern.

Gerade weil die rechtlichen Vorgaben für Stifter und Stiftungsräte beschränkt sind, stellt sich für diese die Frage, auf welche Weise sie ihre Arbeit am besten versehen. Dabei stehen folgende Grundsätze im Vordergrund: *Wirksamkeit* – Der Stiftungsrat und alle übrigen Stiftungsorgane sollen bestrebt sein, den vom Stifter gesetzten Stiftungszweck möglichst wirksam, d.h. effizient und nachhaltig umzusetzen. *Checks and balances* – Der Stiftungsrat soll im Rahmen der Stiftungsurkunde durch geeignete Massnahmen dafür sorgen, dass für alle wichtigen Abläufe der Stiftung ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle besteht. *Transparenz* – Der Stiftungsrat soll für eine dem Stiftungszweck angemessene interne und externe Transparenz in bezug auf Strukturen und Tätigkeiten der Stiftung sorgen. Seit fast einem Jahr erarbeitet eine Expertengruppe einen «Swiss Code of Best Practice for Foundation Governance», der Empfehlungen zur Gründung, Struktur, Organisation und

## Stiftungswesen und Entwicklung der Zivilgesellschaft werden durch die Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen gleichermaßen gefördert.

Führung von schweizerischen Förderstiftungen enthalten wird (dazu das Interview mit Philipp Egger, S. 25).

Die Stiftung ist zwar eine privatrechtliche Einrichtung. Die Gewährung von Steuerbefreiungen für die Stiftung und von Steuerabzügen für Stifter und Spender legitimiert aber auch ein Interesse der öffentlichen Hand und überhaupt der Allgemeinheit an einer nicht nur rechtskonformen, sondern auch professionellen und kreativen Stiftungstätigkeit. Just dies vermag – neben steuerlichen Erleichterungen – das Klima privaten Stiftens zu begünstigen. Das liberale schweizerische Stiftungsrecht hat zur gesellschaftspolitisch erwünschten Förderung der Stifterkultur viel beigetragen und tut dies weiterhin. Das für Stiftungen relevante Steuerrecht leistet nach der Revision seinerseits einen grösseren Beitrag. Vielleicht liegt es nun an den Stiftungsorganen selbst, durch die Qualität ihrer Tätigkeit bemittelte Personen für das Stiftungswesen einzunehmen.

Dr. THOMAS SPRECHER, geboren 1957, ist Rechtsanwalt in Zürich. Er beschäftigt sich anwaltlich und publizistisch mit Stiftungen, ist selbst mehrfacher Stiftungsrat (unter anderem der Stiftung «Schweizer Monatshefte») und Mitglied der von SwissFoundations eingesetzten Expertengruppe zur Erarbeitung eines «Swiss Code of Best Practice for Foundation Governance».

In der Schweiz ist die Stiftung als Organisationsform nicht nur für gemeinnützige, sondern auch für wirtschaftliche Zwecke zulässig. Während ein gewisser Spielraum innerhalb des Rahmens der Gemeinnützigkeit sinnvoll ist, macht diese Flexibilität im Spannungsfeld zwischen «wirtschaftlich» und «gemeinnützig» auch Missbräuche möglich.

### (3) Problematische Aspekte des schweizerischen Stiftungsrechts

Hans Michael Riemer

Das Recht der schweizerischen gemeinnützigen Stiftungen ist vor allem in Art. 80–89 ZGB niedergelegt. Diese kleine Zahl von Gesetzesbestimmungen zeigt schon auf den ersten Blick eine der Stärken dieses Rechtsgebietes – eine geringe Regelungsdichte nämlich, die es erlaubt, allen Bedürfnissen Rechnung zu tragen, die den Wunsch nach Gründung einer Stiftung aufkommen lassen. Diese «Liberalität» war aber bis zur Revision des Stiftungsrechts vom 8. Oktober 2004 insofern eine optische Täuschung, als viele Fragen, die unvermeidlicherweise einer gesetzlichen Antwort bedurft hätten, unregelt blieben und also durch die Rechtsprechung beantwortet werden mussten. Im Rahmen besagter Revision hat der Gesetzgeber dann recht gute Arbeit geleistet und manches aus der bisherigen Rechtsprechung ins Gesetz übergeführt; man denke zum Beispiel an die sogenannten unwesentlichen Änderungen der Stiftungsurkunde, Art. 86b ZGB. Leider hat er die Arbeit nicht ganz zu Ende gebracht – und es beispielsweise unterlassen, im Gesetz jenen Katalog von Massnahmen zu erwähnen, die die Stiftungsaufsichtsbehörden gegenüber einem unfähigen oder pflichtvergessenen Stiftungsrat ergreifen können. So hätte es die zahlreichen «Laien-Stiftungsräte» sicher interessiert, dass sie von der Aufsichtsbehörde unter Umständen sogar abgesetzt werden können; auch der Zeitraum, innerhalb dessen eine Stiftungserrichtung (unter Lebenden) vom Stifter widerrufen werden kann, ist im Gesetz nach wie vor nicht umschrieben.

HANS MICHAEL RIEMER, geboren 1942, ist Ordinarius für Privatrecht an der Universität Zürich und nebenamtlicher Richter am Bundesgericht, überdies Verfasser eines Kommentars und zahlreicher weiterer Publikationen zum schweizerischen Stiftungsrecht.

Umgekehrt hat der Gesetzgeber ein Zweckänderungsrecht des Stifters ins Gesetz implantiert (Art. 86a ZGB), das trotz verschiedener Kautelen zu gefährlichen Missbräuchen führen kann. Erwähnt sei namentlich die Möglichkeit der Abänderung in einen wirtschaftlichen Stiftungszweck und auf diesem Wege dann auch die Möglichkeit eines Rückfalls des Stiftungsvermögens an den Stifter (der direkte Rückfall wurde im Verlaufe des Gesetzgebungsverfahrens als gefährlich erkannt und fallengelassen), mit allen Gefahren, die das mit sich bringt: etwa die «Zwischenlagerung» von Vermögen im Rahmen von Geldwäscherei oder um es Gläubigern zu entziehen.

Unabhängig davon gehört die – vom Bundesgericht im Jahre 2001 bejahte – Zulässigkeit von wirtschaftlichen Stiftungszwecken zu den problematischen Aspekten des schweizerischen Stiftungsrechts. Sie schafft Anreize dafür, die Rechtsform der Stiftung mit ihrer – nach wie vor – geringen Regelungsdichte für Absichten einzusetzen, die sonst namentlich mittels AG oder GmbH (mit ihren engmaschigen Netzwerken von Vorschriften zum Schutz der interessierten Parteien) verfolgt werden.

Stiftungen werden schliesslich auch vom Fusionsgesetz erfasst, das seit 1. Juli 2004 in Kraft ist. Insbesondere enthält dieses Gesetz eine ausdrückliche Regelung betreffend die Fusion von Stiftungen, was zu begrüssen ist. Leider hat aber der Gesetzgeber auch in diesem Erlass nicht alle Wünsche erfüllt – zumindest nicht aus der Sicht des Stiftungsrechts. So gibt es in der Schweiz nicht wenige Vereine, deren Konzept eigentlich demjenigen einer Stiftung entspricht (auf der einen Seite ein dominanter Vorstand, der über ein Vermögen gebietet, das im wesentlichen von Dritten stammt; auf der anderen Seite wenig aktive Vereinsmitglieder). Nicht selten entsteht unter solchen Vorzeichen das Bedürfnis nach einer Umwandlung derartiger Pseudovereine in Stiftungen. Nur hat der Fusionsgesetzgeber solche Umwandlungen – anders als bei anderen juristischen Personen – ebensowenig zugelassen wie die Fusion eines Vereins mit einer Stiftung; und so muss dann zu anderen, komplizierteren Möglichkeiten gegriffen werden.

Ohne die Unterstützung von Stiftungen wäre das kulturelle Leben in der Schweiz ärmer, Theater und Opernhäuser müssten den Spielbetrieb erheblich einschränken, wenn nicht einstellen. Geradezu spektakulär hat sich die Situation in der Westschweiz entwickelt, insbesondere in Lausanne.

## (4) Kulturwunder in der Westschweiz

Michael Wirth

Am Genfersee haben die Stadtväter in den achtziger Jahren und zu Beginn der neunziger Jahre ein Kulturprogramm aus dem Boden gestampft, das dem Angebot in Zürich, Basel und Bern in nichts nachstehen sollte. Rührige, kunstbeflissene Lausanner *Syndics*, allen voran der frei- und tief sinnige Paul-René Martin (er schrieb Gedichte) und seine sozialistische Nachfolgerin Yvette Jaggi, heute Pro Helvetia-Präsidentin, hatten dabei noch aus einem vollen Stadtsäckel schöpfen können. So übernahm in Lausanne 1989 Starregisseur Thomas Langhoff das verstaubte, vor sich hindümpelnde Théâtre de Vidy und machte es binnen zweier Spielzeiten zur Topadresse im gesamten französischen Sprachraum. Wenig später liess sich der belgische Choreograph und Tänzer Maurice Béjart mit seiner Truppe in Lausanne nieder. Lausanne hatte sich entgeltig einen Platz auf der Kulturlandkarte Europas erkämpft.

Als dann vor zehn Jahren die grosse Ebbe in den öffentlichen Haushalten begann, bedeutete dies aber nicht das Ende des Lausanner Kulturwunders. Einer Handvoll Stiftungen ist es zu verdanken, dass die in die europäische *Champions League* aufgerückten Spielstätten der waadtländischen Metropole dort auch verbleiben durften. Die Sandoz-Familienstiftung, die 2,9 Prozent des Kapitals am Pharmariesen Novartis hält, trat auf den Plan und liess sich in langfristige Finanzierungskonzepte des Théâtre de Vidy und des Ballet Béjart einbinden. Tatsächlich ging die Stiftung kein Risiko ein. Das Théâtre de Vidy

und das Ballet Béjart galten damals mit einer bei rund 90 Prozent liegenden Auslastung als sichere, verlässliche Partner, auf die man auch aus der Deutschschweiz nicht ohne Bewunderung schaute. Daran hat sich nichts geändert. Heute besuchen 20 Prozent mehr Deutschschweizer die Wochenendaufführungen des Béjart-Balletts als noch vor zehn Jahren, und die Auslastung des Théâtre de Vidy ist auf 95 Prozent gestiegen – ein in der Schweiz einzigartiges Publikumsinteresse.

Inzwischen sind auch renommierte Deutschschweizer Stiftungen auf den fahrenden Zug aufgesprungen. Sowohl die Basler Karl und Sophie Binding-Stiftung als auch die Zuger Kulturstiftung Landis & Gyr unterstützen das Théâtre de Vidy. Dafür mag es viele Gründe geben: in der Westschweiz seien nicht genug zahlungskräftige Kulturstiftungen, sagen die einen – immerhin haben sich aber auch die Nestlé-Kulturstiftung und die Lausanner Fondation Lenards in Vidy engagiert. Näher an der Realität liegt wohl die Beobachtung, dass immer mehr Kulturstiftungen beidseits der Saane sich immer stärker im jeweils anderen Landesteil engagieren.

Denn der Konkurrenzkampf wird auch zwischen den Stiftungen härter. Qualitativ hochstehende Projekte zu unterstützen ist für die zunehmend wie Unternehmen geführten Stiftungen gut fürs Image – bei den kulturellen Einrichtungen gleichermassen wie im Publikum. So warten denn Stiftungen auch nicht mehr auf Gesuche, sondern ergreifen im Vorfeld selbst die Initiative, um jene zu erhalten, die am besten zur der Stiftung passen. «Proaktiv werden» nennt Michel-Pierre Glauser, Präsident der Lausanner Lenards-Stiftung, diese Haltung, die eng mit dem Wunsch verbunden ist, eine transparente Vergabepolitik zu betreiben. Sieben Millionen Franken verteilt die Fondation Lenards jährlich an Projekte wissenschaftlicher und kultureller Provenienz in der Schweiz. Mit einem Stiftungskapital in Höhe von 380 Millionen ist Lenards eine der reichsten Stiftungen in der Schweiz. Das proaktive Verhalten im Forschungsbereich findet nun auch im Kulturbereich Anwendung.

Diskretion ist hingegen das Credo der Fondation Hans Wilsdorf, Besitzerin der Rolex-Gruppe. 11,7 Millionen Franken hat die Genfer Stiftung in knapp zehn Jahren an das Grand Théâtre, die Genfer Oper, für den Spielbetrieb und Renovierungsarbeiten gezahlt. Doch die Stiftung hütet sich davor, ihre Leistungen in der Öffentlichkeit herauszustreichen. Bei den meisten Unterstützungsleistungen verzichtete die Fondation Hans

Wilsdorf sogar darauf, in Erscheinung zu treten, betont ihr Stiftungspräsident, der Genfer Notar Pierre Mottu. Wie die meisten anderen Stiftungen, sieht sich die Fondation Wilsdorf mit einer wachsenden Flut von Gesuchen konfrontiert, berichtet Geschäftsführer Serge Bednarczyk. *«Vor 15 Jahren erhielten wir 80 Gesuche im Jahr, heute sind es 1'400.»*

Ein Geheimnis freilich ist und bleibt, mit wieviel Millionen Franken Schweizer Stiftungen den Kulturbetrieb insgesamt alljährlich unterstützen. Die Stiftungsaufsicht des Bundes hält dazu ebensowenig aussagekräftige Zahlen bereit wie das Bundesamt für Statistik (BFS). Als Benno Schubiger, Präsident von SwissFoundations, des Vereins für Vergabestiftungen in der Schweiz, letztes Jahr das BFS bat, ein Projekt zur Erhebung von Zahlen zur Kulturförderung durch Stiftungen (analog zur bereits vorhandenen zahlenmäßigen Aufarbeitung des Kultursponsorings durch Unternehmen in der Schweiz) in die Wege zu leiten, erhielt er vom BFS eine schroffe Absage: dafür hätte man keine Zeit und keine Geldmittel. Tatsächlich aber ist mehr Transparenz wünschens-

2,95 Prozent aller Beschäftigten in Stiftungen tätig sind. Das entspricht einer Steigerung von 17,1 Prozent seit 1995. Zwischen 1995 und 2001 hatte die allgemeine Beschäftigung in der Schweiz nur um 3,4 Prozent zugenommen. Auch aus einer anderen Perspektive ist der Schweizer Stiftungsektor im europäischen Vergleich als bedeutend einzustufen. In England beträgt das Stiftungsvermögen pro Kopf 804 Franken, in Deutschland 531. Mit 1'500 Franken Stiftungsvermögen pro Kopf nimmt die Schweiz einen Spitzenplatz ein. Entscheidend ist, dass dieses Vermögen nicht nur gut angelegt und verwaltet, sondern auch im Sinn der Stifter gezielt und effizient eingesetzt wird. Indem Stiftungen auf hohem Niveau ein aktives, kreatives und anspruchsvolles Kulturleben in der ganzen Schweiz ermöglichen und fördern, leisten sie einen unschätzbaren Beitrag an das Gemeinwohl – einen Beitrag, der wohl allein durch öffentliche Bundesmittel (mit dem Beigeschmack des sprachregional-kompensatorischen Minderheitenschutzes) nicht gewährleistet werden könnte.

## Qualitativ hochstehende Projekte zu unterstützen ist gut für das Image der Stiftungen.

wert, sind die gemeinnützigen Stiftungen in den letzten 15 Jahren doch ein boomender Wirtschaftszweig geworden. Die Öffentlichkeit will wissen, in welcher Höhe und für welche Projekte die Stiftungsmillionen verwendet werden. Und die Gesuchsteller wollen keine Zeit dadurch verlieren, dass sie unzureichend begründete Gesuche stellen, oder Gesuche an Stiftungen richten, die gar nicht zuständig sind. SwissFoundations lässt deshalb Richtlinien zur Foundations Governance ausarbeiten, die in diesem Jahr der Öffentlichkeit vorgestellt werden sollen. Benno Schubiger hofft, damit die Einführung von Standards im Management von Schweizer Vergabestiftungen zu beschleunigen.

Auf 11'000 schätzt man die Zahl der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz. Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht geht von einem Stiftungsgesamtvermögen in Höhe von 30 Milliarden Franken aus. Ausgeschüttet wird jährlich rund eine Milliarde, die der wissenschaftlichen Forschung, sozialen Zwecken und der Kultur zugute kommt – innerhalb und ausserhalb der Schweiz. Als das BFS 2001 eine Betriebszählung vornahm, stellte sich überraschend heraus, dass

MICHAEL WIRTH, geboren 1957, ist promovierter Germanist und Publizist. Er lebt in La Conversion VD.

Auch die liechtensteinischen Stiftungen haben zum Ziel, einen dem Stiftungszweck entsprechenden Einsatz finanzieller Mittel dauerhaft zu gewährleisten. Durch den Willen des Stifters werden private und gemeinnützige Anliegen vielfältig verknüpft; der Staat wird dadurch unterstützt, aber auch entlastet.

## (5) Stiftungen in Liechtenstein

Markus H. Wanger

Das liberale Stiftungsrecht in Liechtenstein ermöglicht verschiedenste Stiftungstypen, beispielsweise die öffentlich-rechtliche Stiftung, die kirchliche Stiftung, die reine Familienstiftung, die gemischte Familienstiftung, die Unternehmensstiftung und die Personalfürsorgestiftung. Über 90 Milliarden Schweizer Franken, die von den liechtensteinischen Banken verwaltet werden, sind reinen oder gemischten Familienstiftungen zuzuordnen. Rund eine Milliarde Franken wird von etwa 600 als gemeinnützig deklarierten Stiftungen gehalten, von denen aber nur wenige auch den steuerlichen Status einer «Gemeinnützigen Stiftung» geniessen. Da die meisten Stiftungen in Liechtenstein ohnehin steuerlich privilegiert sind, ergeben sich durch die Steuerbefreiung allerdings nur wenige zusätzliche Vorteile.

Wer eine Stiftung gründet, will meistens gemeinnützige Zwecke erfüllen, entweder ausschliesslich oder in Verbindung mit anderen Zwecken. Die neuen liechtensteinischen Vorschriften bezüglich Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismus gelten selbstverständlich auch für die Stiftungen, und auch die gemeinnützigen sind davon nicht ausgenommen. Die Vorschriften sind sehr streng und werden von den Behörden sorgfältig und kontinuierlich überwacht. Die Bestimmung, den Kunden und Vertragspartner jederzeit kennen zu müssen (*know your customer*), führt dazu, dass sich niemand hinter einer Stiftung verstecken kann. Die Liechtensteinische Stiftung ist also kein Instrument, das zur Finanzierung von dubiosen Gruppierungen oder

internationalem Verbrechen missbraucht werden kann.

Die Wurzeln des Stiftungsrechtes gehen auf römisches Recht, byzantinisches Zivilrecht und Kirchenrecht zurück. In Europa konnten Familienoberhäupter ihr Vermögen den Nachkommen durch sogenannte Fideikomnisse zuwenden. In England und Wales gab es ein ähnliches Rechtsinstitut, den Trust. Die Fideikomnisse wurden in Deutschland in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts durch das Rechtsinstitut der Stiftung ersetzt. Bei diesem Konzept wird das Vermögen nicht durch eine natürliche Person (*trustee*) gehalten, sondern durch eine juristische Person, die Stiftung, die wie eine Gesellschaft verwaltet wird. Die Schweiz führte mit dem Zivilgesetzbuch ebenfalls das Institut der Stiftung ein, und Liechtenstein folgte dem schweizerischen Vorbild, als es 1926 das Personen- und Gesellschaftsrecht einführte.

Die Stiftung wird dort als ein von einem oder mehreren Stiftern in einer Urkunde bekundeter Wille umschrieben, zur Verwirklichung eines bestimmten Zweckes eine Stiftung für eine bestimmte Dauer zu errichten, diese mit Vermögenswerten auszustatten und mit einer Organisation zu versehen. Dieses Vermögen erlangt normalerweise erst mit der Eintragung ins Öffentlichkeitsregister Rechtspersönlichkeit, in wenigen Ausnahmefällen bereits mit der Errichtung. Reine oder gemischte Familienstiftungen, kirchliche Stiftungen und Stiftungen, deren Genussberechtigte bestimmt oder bestimmbar sind, müssen nicht ins Öffentlichkeitsregister eingetragen werden, sind aber dort zu hinterlegen. Der Trend geht heute dahin, gemeinnützige Stiftungen auch dann ins Öffentlichkeitsregister eintragen zu lassen, wenn die Begünstigten bestimmt oder bestimmbar sind und eine Eintragung also nicht notwendig wäre. Dies bringt erhöhte Publizität, damit auch höhere Akzeptanz mit sich.

Der Begriff der «Gemeinnützigkeit» entstammt nicht dem Stiftungsrecht, sondern dem Steuerrecht. Als «gemeinnützig» im steuerrechtlichen Sinn gelten nur Stiftungen, deren Tätigkeit der Fürsorge für Arme und Kranke oder der Förderung des Kultus, der Wissenschaft, des Unterrichts oder anderen gemeinnützigen oder sozialen Zwecken dient (Art. 32 Abs. 1 lit. e Steuergesetz).

Die Stiftung schafft ein Netzwerk von Beteiligten und Betroffenen. Im Zentrum steht der Stifter, der als Gründer den Zweck formuliert und die Vermögenswerte zur Verfügung stellt. Der Stiftungsrat soll diese nach dem Willen des

Stifters verwalten und die sogenannten Protektoren sollen ihrerseits den Stiftungsrat überwachen. Diesen Protektoren können die verschiedensten Rechte eingeräumt werden, etwa das Zustimmungsrecht zu Beschlüssen des Stiftungsrates, Vetorechte oder auch das Recht, den Rücktritt des Stiftungsrates zu verlangen. Die Personen, denen Stiftungsmittel zugewendet werden, nennt man Begünstigte. Der Stifter kann ihnen ein klagbares Recht auf Begünstigung einräumen oder auch nur ein Anwartschaftsrecht im freien Ermessen des Stiftungsrates.

Neuerdings gibt es das Bestreben, das Stiftungsrecht auf europäischer Ebene zu vereinheitlichen und das Rechtsinstitut einer «Europäischen Stiftung» zu schaffen. Im Hinblick auf dieses Ziel bestehen verschiedene Projekte, die die unterschiedlichen Stiftungskonzeptionen europäischer Staaten historisch und rechtsvergleichend, aber auch im Hinblick auf neue Erfordernisse und Visionen erforschen und darstellen. Erwähnt sei hier die Publikation «Foundations in Europe», die von der Bertelsmann Foundation in Zusammenarbeit mit der London School of

Personenkreis beziehen, auch einem öffentlichen Zweck dienen, steht ausser Zweifel.

Es gehört zu einer fachmännischen Beratung, potentiellen Stiftern jene Stiftungsform zu empfehlen, die der Vision am besten entspricht. Etwa 90 Prozent der in Liechtenstein eingetragenen Stiftungen sind Familienstiftungen oder gemischte Stiftungen, deren Zwecke durch entsprechende Ideen, Ideale, Visionen und Rollen spezifiziert werden. Die Visionen können durchaus auch unternehmerische oder politische Ziele betreffen. Letztere sind vor allem für Stifter aktuell, die aus Staaten stammen, die die individuelle Freiheit einschränken und nicht dem Ideal einer offenen Gesellschaft entsprechen. Bei Familienstiftungen steht das künftige Wohl der Familienmitglieder im Zentrum. Die Stiftung soll das Vermögen wahren und mehren, um Kinder und Kindeskinde vor Not zu bewahren und für ihr Wohl zu sorgen, und zwar unabhängig von erb- und eherechtlichen Beschränkungen.

Weitere Stiftungstypen betreffen Ziele, die staatliche Dienstleistungen im Bereich von Kunst, Kultur, Sport, Erziehung, Gesundheit und Altersvorsorge ergänzen oder sich ihnen substituieren. Je mehr der Staat sich aus diesen Bereichen zurückzieht, desto wichtiger werden Stiftungen. Noch bedeutsamer dürften in Zukunft Stiftungen werden, die Bereichen wie Wirtschaftsförderung, Forschung, Sozialpolitik (im weitesten Sinn), Friedensförderung sowie Schutz, Erhaltung und Weiterentwicklung von Kultur und Tradition zudienen.

Generell kann gesagt werden, dass den Stiftungen in einer pluralistischen Zivilgesellschaft eine zentrale Funktion zukommt. Der Staat ebenso wie die Staatengemeinschaft sollten diese Rolle anerkennen und es akzeptieren, dass Stiftungen, wie früher auch Trusts und Fideikomisse, den Staat unterstützen und entlasten. In den Vereinigten Staaten von Amerika nehmen reich dotierte Stiftungen grossen Einfluss auf die Gesellschaft und auf das Gemeinwohl. Auch in Europa gibt es Stiftungen, die durchaus in der Lage sind, das Gemeinwohl zu fördern, zu unterstützen und zu sichern. Manche der grössten Familienvermögen Europas sind in Stiftungen oder Trusts über Generationen hinweg gesichert – und so in der Lage, ihrer Rolle gerecht zu werden und die Visionen ihrer Stifter umzusetzen.

## Ob die liechtensteinischen Stiftungen überhaupt einem öffentlichen Zweck dienen, ist umstritten.

Economics herausgegeben wird und zu der der Autor dieses Beitrags das Kapitel über Liechtenstein verfasst hat.

Die entscheidende Frage, ob die liechtensteinischen Stiftungen überhaupt einem öffentlichen Zweck (*public purpose*) dienen und damit einem wesentlichen Merkmal bei der Definition der europäischen Stiftung entsprechen, wird immer wieder diskutiert. Unbestritten ist dies bei der «Gemeinnützigen Stiftung», umstritten bei der Familienstiftung. In vielen Staaten steht heute nicht mehr die öffentliche Daseinsvorsorge im Vordergrund, sondern die Eigenverantwortlichkeit: Der mündigen Person wird zugetraut, vermehrt für sich selbst zu sorgen und etwa auch die Beanspruchung von Dienstleistungen des Gesundheits- und Bildungswesens selbst zu finanzieren. Je mehr sich der Staat aus diesen Bereichen zurückzieht, desto wichtiger werden Stiftungen. Sie sollen den Begünstigten über Generationen hinweg die Kosten für eine qualifizierte Erziehung tragen helfen oder im Fall von Krankheit und Not Unterstützung bieten. Dass derartige Stiftungen, selbst wenn sie sich als Familienstiftungen auf einen beschränkten

MARKUS H. WANGER, geboren 1955, promovierte an der Universität Innsbruck als Jurist und praktiziert als Rechtsanwalt in Vaduz, Liechtenstein. Er ist Autor verschiedener Fachpublikationen und seit 2003 Mitglied des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung des Industrie- und Finanzkontor Etablissements in Vaduz.

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.<sup>1</sup> 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

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 zukunfts-fähigen 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-

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

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

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 Stiftungsfrankens 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 Rütli-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 Begehren nach Zweckänderung, die in der Schweiz im Gegensatz zu vielen andern 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 Rüt-Stiftung ihren Zweck und ihre Vergabungskriterien auf ihrer Website 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.

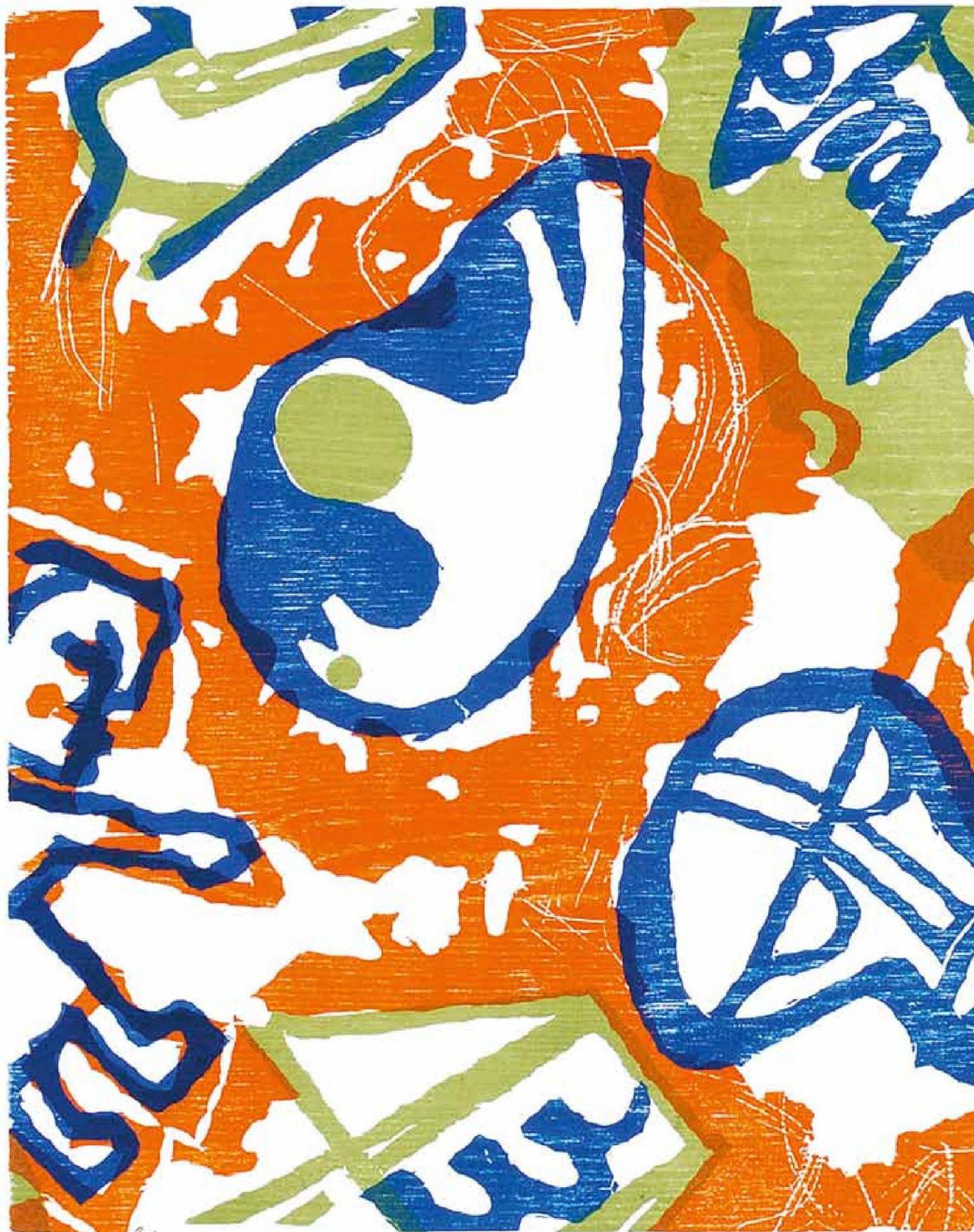
*Ist bei einer Auswahl nicht immer auch etwas Willkür dabei?*

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.<sup>2</sup> 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 Rüt-Stiftung. Er ist Mitinitiant und Vorstandsmitglied von Swiss Foundations und Herausgeber der Schriftenreihe «Foundation Governance».





Jean Jaques Moreau

«Café des philosophes», Holzschnitt, 2004, 50.8 x 65 cm

Mäzenatentum spielt sich seit je im Spannungsfeld politischer, ökonomischer und kultureller Potentaten ab. Auch in der grundsätzlich machtskeptischen Demokratie braucht es die wirtschaftlichen Potentaten als Mäzene. «Weg vom Staat» heisst nicht weniger, sondern freiwillig mehr für anderes zahlen.

## (7) Macht und Kultur – Potentaten als Mäzene

Peter Nobel

Kunst ist eng mit Macht und Machthabern verbunden, und ihre Entwicklung als Auftragskunst war stets der Visualisierung prächtiger, absolutistischer Erhabenheit dienlich. Dieser Befund trifft selbst noch im modernen demokratischen Staat zu. Neben Staat und Kirche gab es immer auch private Kunstförderer. Auch dieses Feld ist aber nicht frei von menschlichen Eitelkeiten. Heutige Potentaten sind wirtschaftliche Unternehmen. Warum sollen diese nutzengerichteten Organisationen der Kunst Geld geben? Es gibt einen Grund: Kreativität wird nicht im Versandhauskatalog angeboten, und Seminare dazu sind meist unfruchtbar.

Macht entsteht – wie Elias Canetti bemerkt – *«wenn Gewalt sich Zeit nimmt»*. Sie ist ein Phänomen, um dessen Erfassung schon viel gerungen wurde. Am berühmtesten ist wohl Max Webers Umschreibung der Macht als Chance, den eigenen Willen durchzusetzen. Jacob Burckhardt sah sie in seinen «Weltgeschichtlichen Betrachtungen» durchaus von der bösen Seite: *«Und nun ist die Macht an sich böse, gleichviel wer sie ausübt. Sie ist kein Beharren, sondern eine Gier und eo ipso unerfüllbar, daher in sich unglücklich und muss also andere unglücklich machen.»*

Als Jurist konstatiert man zunächst, dass der Staat sich letztlich (auch) aus dem Gewaltmonopol legitimiert. *«Obrigkeit ohne Macht wird verlacht»*, lautet ein Sprichwort. Der Staat als Nachfolger der Potentaten wird heute als der territoriale Monopolist der Gewalt bezeichnet. Er hat Macht, doch hat er sie nicht mehr unbeschränkt. Ein anderes Sprichwort charakterisiert

den Rechtsstaat, der Recht vor Macht stellt und dabei stets gefährdet ist: *«Kommt die Macht, so fällt das Recht in Acht.»*

Macht wollen wir heute im demokratischen Rechtsstaat aber brechen, banalisieren, moderieren usw., doch können wir uns keinen Illusionen hingeben: mit Machtphänomenen kämpfen wir täglich, auch mit kleinen und grossen Missbräuchen. Elfriede Jelineks Titel «Macht nichts» ist zynisch gemeint.

Die Feudalherren des 18. und die Diktatoren des 20. Jahrhunderts hatten vielfältige machtpolitische und auch psychologische Motive, um sich die Gunst von Künstlern zu erwerben und sich dadurch auch einen Platz in der Kulturgeschichte zu sichern. Ludwig XIV. verewigte sich nicht nur in Prunkbauten, sondern auch in der Musik eines Jean Baptiste Lully, Friedrich II. von Preussen holte Voltaire nach Potsdam und ging überdies als dilettierender Flötist in die Musikgeschichte ein. Selbst Stalin fand in Schostakowitsch einen Komponisten, der ihm in seiner Leningrader Symphonie ein wohl unverdientes, aber eindrucksvolles Denkmal setzte.

Was sind nun aber die Gründe, die wirtschaftliche Unternehmen, also moderne Potentaten, veranlassen könnten, als Mäzene aufzutreten?

Die Musen sind Töchter des Zeus, eines auch ziemlich üblen Potentaten und sogar bulligen Schürzenjägers, zum Beispiel nach der armen Europa, wozu Heinrich Heine anmerkte: *«Ja, Europa ist erlegen – Wer kann Ochsen widerstehen?»*. Mutter der Musen ist die Mnemosyne, also die Erinnerung, das Gedenken (von den Römern dann schlicht auch Moneta genannt). Der Musen gemeinsame, allgemeine Aufgabe wurde es, den Menschen Wissen, überzeugende Beredsamkeit und ein friedliches Gemüt einzugeben. Kunst kann also nach Belieben angriffig, verdröhnend, subversiv oder bestätigend, ja affirmativ sein. Das ist auch nicht ohne Gefahren. Soweit wir in der Literatur zurückgehen können, steht die Kunstaübung in einem sozialen Verhältnis zur jeweiligen Herrschaftsform, dienend oder unterstützend, kritisierend oder oppositionell.

Fragt man nach Gehalt und Ursprung des Mäzenatentums im eigentlichen Sinne, so stammt der Name ja von dem geschichtlich in der augusteischen Epoche ausgewiesenen Manne Mæcenas ab, der als Stellvertreter des Augustus eine bedeutende und auch enorm einträgliche Machtstellung innehatte, die erst abnahm, als sich das Verhältnis zum Princeps wegen dessen betonten Interesses für Mæcenas' Frau Teren-

tia abkühlte. Mæcenas gilt aber in guter antiker Tradition auch als durchaus bisexuell. In das Gedächtnis und den Sprachschatz der Nachwelt eingegangen ist sein Name aber vor allem durch seine grosszügige Förderung der Literatur.

Es wäre interessant, eine Geschichte des Mäzenatentums anhand des über die Zeiten wechselnden Mæcenas-Bildes zu schreiben. Die Bewertung seiner Leistungen unterlag im Verlauf der Jahrhunderte einigen Schwankungen. Die Lobpreisungen seines Gebrauchs von Reichtum fanden etwa bei dem im Banne protestantischer Ethik aufstrebenden Bürgertum wenig Gefallen. Lessing wandte sein Mæcenas-Bild sogar gegen Friedrich II. und zwar im Namen der Kunstfreiheit: *«Dort der Regent, ernährt eine Menge schöner Geister, und braucht sie des Abends, wenn er sich von Sorgen des Staates durch Schwänke erholen will, zu seinen lustigen Räten. Wieviel fehlt ihm, ein Mäzen zu sein.»* Es war aber auch Lessing, der sagte, Kunst gehe nach Brot.

Der Weg geht vom herrschaftlich-fürstlichen über das staatliche und dann das bürgerliche und Stiftungsmäzenatentum, bis zum modernen Sponsor, wozu es in der schweizerischen «Branchenbroschüre Nr. 22 – Kultur» zur Mehrwertsteuer bildungslos schlicht heisst: *«Wie das Verhältnis von den Parteien bezeichnet wird (Sponsoring, Partnerschaft, Mäzenat, Donation), ist für die steuerliche Behandlung unerheblich.»* Die Welt ist heute prosaisch.

Bei der geschichtlich vorherrschenden Sicht der künstlerischen Versinnbildlichung der Potenz von Potentaten tritt die italienische Renaissance in den Vordergrund. Auch die Kirche, vor allem die bilderreiche katholische, kann man in diesem Kontext nicht vergessen. Kirchen und Orden waren bedeutende Auftraggeber der Künstler, und die Ergebnisse der Demonstration von spiritueller wie auch weltlicher Macht ziehen heute noch Touristenströme an. Das ist alles evident und wir wissen auch, dass das liebe Geld, das man nicht zur weiteren Verschönerung nach Rom schicken wollte, ein Hauptanlass war für die Reformation und die heraufkommende protestantische Nüchternheit. Eines ist aber wichtig: in der Renaissance trat das Individuum aus der religiösen Beherrschung hinaus und begann sein Geschick selbst in die Hand zu nehmen.

Mäzenatentum ist neuerdings Forschungsgegenstand geworden, interessanterweise im Zusammenhang mit der Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Staat und Gesellschaft. Auch der bürgerliche Staat hat sich ja, und in

dankenswert weitem Umfange, der Kulturunterstützung angenommen. Er setzte praktisch die in der Geschichte feststellbare Kulturpolitik des Machtzentrums fort. Von Aberrationen und auch Bürokratisierungstendenzen wollen wir hier nicht sprechen. Was uns aber beschäftigt, ist, dass der Staat an seine finanziellen Grenzen gekommen zu sein scheint. Der gute Wille scheint die finanziellen Möglichkeiten zunehmend zu überschreiten. Da sucht man nach anderen Quellen und lässt die Vokabel der neuen Zivilgesellschaft kursieren.

Die vor allem in Deutschland gepflegte Mäzenatenforschung kommt etwa zu folgender neo-wissenschaftlichen Umschreibung. Mäzenatentum ist *«die Bereitstellung privater Mittel für öffentliche Zwecke [...], und zwar in Bereichen, in denen auch staatliche Organe fördernd, finanzierend und gestaltend tätig sind. Solche Bereiche sind, jedenfalls in unserem Teil der Welt, Kunst und Kultur, Wissenschaft und Soziales.»*

Wir sehen uns diesbezüglich die Wirtschaft an. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen sich heute überhaupt nicht nur am *shareholder*

Kunst kann nach Belieben angriffig, verdrehend, subversiv oder bestätigend, ja affirmativ sein.

*value* ausrichten, sondern sich auch vermehrt an immateriellen Werten, wie Vertrauen und Integrität, Kreativität und Qualität, an Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, sowie an sozialer und ökologischer Verantwortung orientieren. Immaterielle Werte, Codes, Spielregeln und Verhaltensweisen werden künftig eine stärkere ökonomische Bedeutung bekommen. Kurz, die Wertschöpfung verschiebt sich allmählich von den Rohstoffen zu den Informationen und von der Arbeitskraft zum Wissen als immer bedeutenderen Faktoren des Wettbewerbs (und Kunst ändert dabei das Wahrnehmungssystem). Kapital gibt es genug, fähige Menschen weniger: *wahres Kapital* ist zunehmend *Humankapital*.

Zwischen Kulturschaffen und Wirtschaft entsteht einerseits eine grosse Kompatibilität im Prinzipiellen und andererseits eine Widerstandsfähigkeit. *«Kompatibel ist der ständige Veränderungswille.»* Kulturschaffende nehmen weder Verhaltensweisen noch Strukturen als unveränderbar gegeben hin. Sie antizipieren vielmehr sensibel und nehmen auf, was sich am Horizont abzeichnet. Nimmt man diese Aspekte bewusst auf, so können sich zwischen Unternehmenswelt und

Kunst auch reziproke Lernmuster einspielen. Die einen können lernen, dass die Notwendigkeit von Wandel gesellschaftlich und unternehmenswirtschaftlich anerkannt ist – und zwar bis in die Psychologie der Führung menschlicher Verbände hinein, und die anderen können zeigen, dass man nicht von einem Tag auf den anderen alles umkrempeln kann, sondern dass auch Wandel ein geplanter, ökonomischen Zwängen unterworfenen Prozess sein muss.

Im Leben braucht es selbstverständlich für alles auch Marketing, im Sinne einer Interessenwerbung und Förderung des Verlangens. Überlegt man hier, so wäre etwa zu fragen, ob eher das Theater bei der Wirtschaft oder die Wirtschaft beim Theater in die Lehre gehen müsste. Für den Beginn des Marketings, sozusagen sein Frühlingserwachen, ist jedenfalls verbürgt, dass der Unternehmer Maggi den Schriftsteller Franz Wedekind engagierte und dieser so schöne Verse hinterliess wie: *«Alles Wohl beruht auf Paarung/ Wie dem Leben Poesie! Fehle Maggi's Suppennahrung/ Maggi's Speise-Würze nie!»*

Die heilige Johanna der Schlachthöfe bei

## Zwischen moderner Ökonomie und Kultur ergeben sich Gleichklänge und Dissonanzen zugleich.

Brecht ist da noch fundamentaler und lehrreicher und gibt auch Protestanten etwas: *«Betrachten Sie doch einmal den Dienst am Nächsten als Dienst am Kunden! Dann werden Sie das Neue Testament gleich verstehen und wie grundmodern das ist, auch heute noch. Service! Was heisst denn Service anders als Nächstenliebe? Das heisst, richtig verstanden!»*

Zwischen moderner Ökonomie und Kultur ergeben sich also Gleichklänge und Dissonanzen zugleich. Wie sehen hier die Entwicklungsperspektiven aus? Diese sind, halte ich mich an die neuere Literatur, gar nicht so schlecht. Ich bin nicht pessimistisch, obwohl es Leute gibt, die ein zunehmendes Schisma zwischen Kultur und Wirtschaft sehen. Die Wirtschaft der globalisierten Informationsgesellschaft ist auf der Suche nach neuen Prinzipien; man spricht von *«Business Re-engineering»*, *«Lean»* und *«Total Quality Management»* und – nota bene – neuer Unternehmenskultur. Das geht bis ins Rollenspiel: *«The Manager must move from being a controller and a judge to being an impresario of talent.»*

Wenn ich recht sehe, wird in einer neuen Art von gemeinschaftlichem Kulturverständnis die Kunst zunehmend sogar als Avantgarde der

Ökonomie gesehen. Der in Sponsoring-Sachen wahrlich erfahrene Zürcher Opernhausdirektor Pereira wagte von der Kunst als Vorreiterin der Gesellschaft zu sprechen, ja als Leuchtturm.

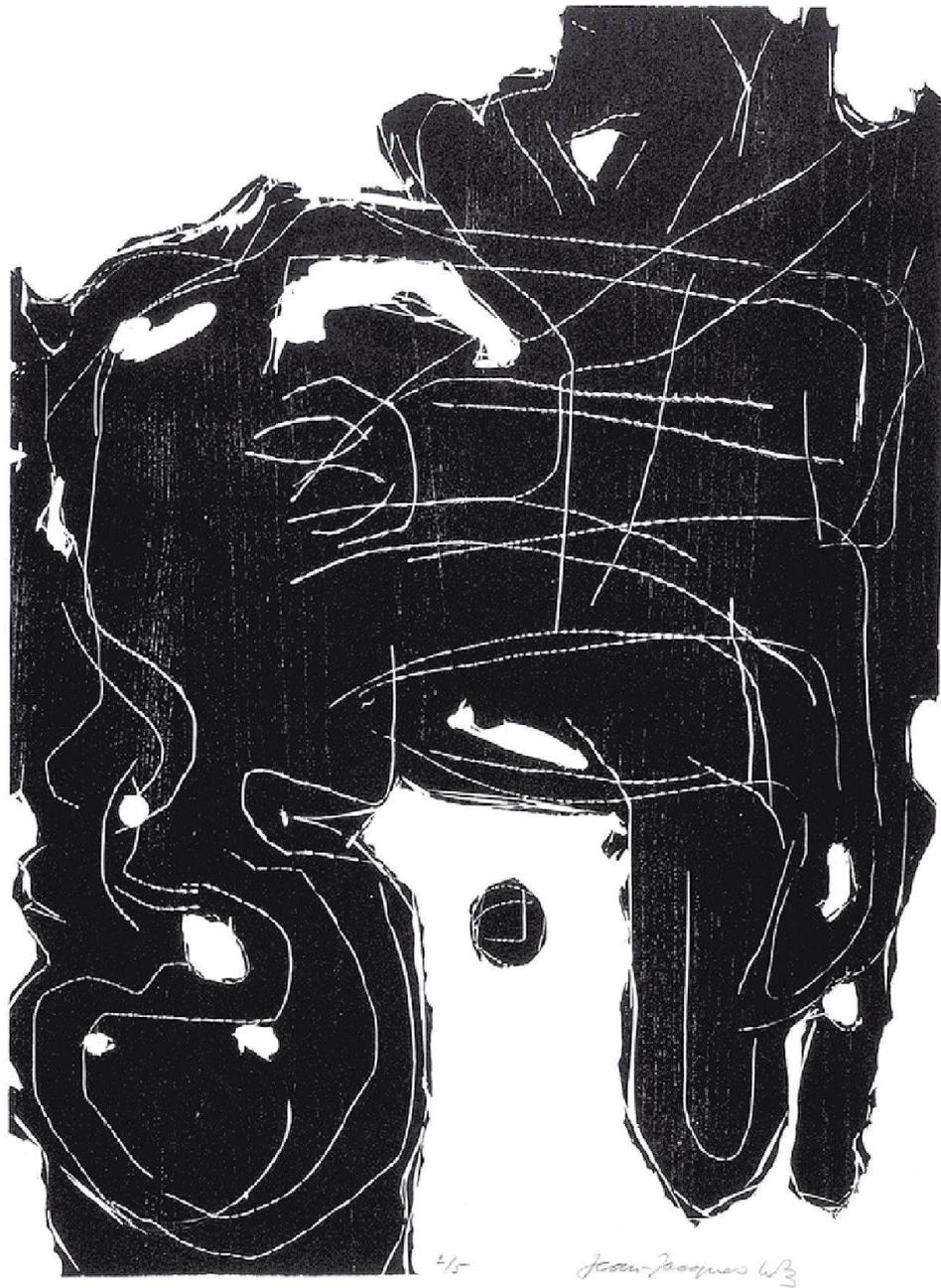
Es wird auch festgestellt, dass diese Entwicklung in der Theorie der Ökonomie noch wenig reflektiert ist. Dies wird noch einigen Aufwand bedingen und kann nicht in einem so plakativ kurzen Satz enden, wie ihn Beuys auf sein Bild malte: Kunst=Kapital. Es dürfte auch Andy Warhols ironische Reflexion nicht genügen, *«business»* sei *«the best art of all»*.

Um die Informations-, Kommunikations- und Wissensströme des Unternehmens in eine Form zu bringen, anschlussfähig, transparent und überschaubar zu machen, ist Kreativität gefordert. Kreativität wird dabei als die Fähigkeit verstanden, aus konventionellen Denkgewohnheiten und Schablonen auszubrechen, die Dinge zu verrücken oder zu kombinieren und sie schöpferisch zu einem neuen Ganzen zusammenzuführen. Dass zum Erlernen dieser Fähigkeiten Grenzüberschreitungen auf das Terrain der Künste unerlässlich sind, liegt auf der Hand. Denn Kunst ist mit Kreativität verbunden – und diese möchte die Wirtschaft ja lernen. Sie bemüht sich darum in vielen Seminaren, zu denen vor allem Künstler eingeladen werden. Insgesamt darf man damit sagen, dass Künste auch geeignet sind, einen wirtschaftlichen Nutzen zu stiften.

Sponsoren, die wollen aber etwas – und wohl zurecht, solange es nicht um Eingriffe in die künstlerische Freiheit geht. Diese Freiheit ist zu wahren und das unterscheidet uns fundamental vom alten Mäzenatentum. Aber nichtsdestoweniger: *«There is no such thing as free sponsoring.»* Der direkte Gegenwert ist dabei nicht einfach zu berechnen, wenn man auf den Drucksachen erscheint, Freikarten erhält und allenfalls die Räumlichkeiten für eine eigene Sonderveranstaltung nutzen kann. Auch bei wohlwollender Berechnung und unter Veranschlagung eines überschüssenden Imagenutzens bleibt die Gegenleistung in der Regel kleiner als die Beiträge. Wir sollten das Verhältnis zwischen Kultur als fröhlichem Laboratorium und der ernstesten Wirtschaft, im Hinblick auf eine gegenseitige Befruchtung, stets neu überdenken, nicht zuletzt indessen auch im Hinblick auf den Wandel der Finanzierung.

Dieser Beitrag basiert auf einem im Rahmen einer Veranstaltungsreihe der Bank Wegelin in St. Gallen gehaltenen Vortrag. Die ungekürzte Fassung kann bei der Redaktion angefordert werden.

PETER NOBEL, geboren 1945, ist Rechtsanwalt in Zürich, Extraordinarius für Wirtschaftsrecht an der Universität St. Gallen und Direktor des dortigen Instituts für Europarecht. Er ist Mitglied zahlreicher Stiftungs- und Verwaltungsräte, internationaler Schiedsgerichte und der Eidgenössischen Bankenkommission.



«Guerre I», Holzschnitt, 1994, 65 x 50.8 cm

# Stiftungen: Mittel zum Zweck

## Eine Auswahl

*«I know of nothing more despicable and pathetic than a man who devotes all the waking hours of the day to making money for money's sake.»*

John D. Rockefeller

Henry Moore Foundation (Gründung 1977, Sitz in Perry Green, Hertfordshire – die Mittel stammen von Henry Moore)

*«To advance the education of the public by the promotion of their appreciation of the fine arts and in particular the works of Henry Moore.»*

John D. Rockefeller Foundation (Gründung 1913, Sitz in New York, New York)

*«The betterment of mankind.»*

Winthrop Rockefeller Foundation (Gründung 1974, Sitz in Little Rock, Arkansas)

*«The Mission of the Winthrop Rockefeller Foundation is to improve the lives of Arkansans.»*

Stiftung Schweizer Monatshefte (Gründung 1966, Sitz in Zürich)

*«Die Stiftung bezweckt die finanzielle Weiterführung und Sicherstellung von Redaktion und regelmässiger Herausgabe der Schweizer Monatshefte (Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur) soweit möglich in ihrem bisherigen Zustand bis und mit dem Jahre 2020.*

*Dabei sollen die Schweizer Monatshefte ihre bisher eingelebte Geistesrichtung weiterhin pflegen und aufrechterhalten. [...] Im Rahmen dieser Zielsetzung ist vor allem Gewicht zu legen auf liberale Grundhaltung, Erhaltung der freien Wirtschaft, Bekämpfung aller kollektivistischen oder gar kommunistischen Strömungen sowie auf die Zweckfreiheit von Literatur, Kunst und Musik.»*

Katholische Kirche (Gründung ca. 30 n. Chr., Sitz in Rom)

Mission statement: *«Spreading the gospel.»*

Bill & Melinda Gates Foundation (Gründung 2000, Sitz in Seattle, Oregon – Stiftungsvermögen: 28 Mia. Dollar)

*«The Bill & Melinda Gates Foundation works to promote greater equity in four areas: global health, education, public libraries, and support for at-risk families in Washington state and Oregon.»*

Stiftung Dr. Roland Röhl, Göttingen (Gründung 1997, Sitz in Göttingen)

*«Zweck der Stiftung ist die Förderung der Konflikt- und Friedensforschung.»*

Karl Schlecht-Familienstiftung (Gründung 1998, Sitz in Aichtal, Baden-Württemberg)

*«Zweck der Stiftung ist die einmalige, wiederholte oder laufende Unterstützung des Stifters, seiner Ehefrau und der leiblichen Kinder sowie der weiteren Abkömmlinge des Stifters, insbesondere die Sicherung eines angemessenen Lebensunterhaltes sowie die Förderung der persönlichen Entwicklung und Neigungen, von Berufsausbildung und Berufsbildung dieses Personenkreises. Zur Erfüllung des Stiftungszwecks kann die Stiftung aus Mitteln des Grundstockvermögens Wirtschaftsunternehmen jeder Art gründen oder sich daran beteiligen.»*

Stiftung Bruder Klaus (Gründung 1996, Sitz in Zweisimmen)

*«Die Stiftung Bruder Klaus dient dem geistigen Gehalt, wie er im Brief des Einsiedlers vom Ranft an den Rat von Bern zum Ausdruck kommt. Diesen Gehalt zum Nutzen der Familien, der politischen Gemeinwesen und der Kirchgemeinden und Kirchen zu erneuern, zu stärken und zu klären, vorrangig in der Schweiz, ist der Zweck der Stiftung.»*

Stiftung Demoskopie Allensbach (Gründung 1996, Sitz in Allensbach)

*«Das Ziel der Stiftung Demoskopie Allensbach ist, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass unabhängig und auftragsunabhängigen Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Demoskopie durchgeführt, Wissenschaft und Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs gefördert und Forschungsergebnisse publiziert werden können und dass in Verbindung damit das demokratische Staatswesen gestärkt wird.»*

Merian-Stiftung (Gründung 1886, Sitz in Basel)

*«Die Aufgabe der Christoph Merian-Stiftung ist es, sich für Menschen in Not, für eine gesunde Umwelt, für die Lebensqualität und die Kultur in Basel einzusetzen.»*

Carnegie Foundation (Gründung 1905, Sitz in Stanford, Kalifornien)

*«The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching is an independent policy and research center with a primary mission to do and perform all things necessary to encourage, uphold, and dignify the profession of the teacher and the cause of higher education.»*