

# Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement

Prof. Dr. Francesco A. Schurr (Hrsg.)  
Hochschule Liechtenstein,  
Institut für Finanzdienstleistungen, Vaduz

# Foundation Governance am Beispiel des Swiss Foundation Code

## Erfahrungsbericht eines Stiftungspraktikers

Dr. phil. I. Benno Schubiger  
Geschäftsführer der Sophie und Karl Binding Stiftung, Basel, und Vorstandsmitglied der SwissFoundations, Zürich

1.	Einleitung	122
2.	Die Entstehung des Swiss Foundation Code	123
3.	Was soll Foundation Governance können?	126
3.1.	Definition von Foundation Governance	126
3.2.	Foundation Governance und Selbstregulierung	128
3.3.	Ziele des Swiss Foundation Code	129
3.4.	Die Beschaffenheit des Swiss Foundation Code	130
4.	Welchen Nutzen hat der Swiss Foundation Code	132
4.1.	Der Umgang einer Stiftung mit Foundation Governance	133
4.2.	Grössere Glaubwürdigkeit der Stiftungsbranche dank dem Swiss Foundations Code	134
4.3.	Die Rezeption des Swiss Foundation Code in der Branche, in den Medien und in der Literatur	135
5.	Die Weiterentwicklung des Swiss Foundation Code	137
	Legenden zu den Abb. oder Fig.	139
	Anhang I Die Grundsätze und Empfehlungen im Detail	140
	Anhang II Literatur zur Foundation Governance in der Schweiz	145
	Anhang III Fallbeispiel: „Die Sorgenlose Stiftung“ samt Lösungsvorschlag und Gesamtkommentar	147

## 1. Einleitung

Die Darlegung dieses Themas aus schweizerischer Sicht erfolgt weder durch einen Juristen noch durch einen Betriebswissenschaftler: Hier schreibt ein Stiftungspraktiker und Verbandsfunktionär, ein Direktbetroffener obendrein – in meiner beruflichen Stellung als Geschäftsführer einer gemeinnützigen Förderstiftung.

Bei der Vorbereitung meines Vortrages hatte ich mich wiedergeholt gefragt, wie sich wohl die Gründer der Sophie und Karl Binding Stiftung, deren Geschäftsführung ich besorgen darf, zu Good Governance bei Förderstiftungen gestellt hätten, wenn Begriff und Thema damals schon existiert hätten. Der 1994 verstorbene Jurist Dr. Karl Binding hätte wohl nichts damit anfangen können, zumal sich Foundation Governance sprachlich und gedanklich doch abseits von einem herkömmlichen Stiftungsverständnis bewegt. Vielleicht hätte er sich gar über den Anspruch eines Regulierungstextes, das Recht der freien Stiftungstätigkeit nach dem intimen Akt einer Stiftungsgründung in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen, geärgert. Unser Stifterpaar hatte sich vom traditionellen Leitgedanken der Nächstenliebe und des Gemeinwohls führen lassen. Und als Pragmatikern, was die beiden im Grunde gewesen waren, bedeutete Stiften und Fördern für sie praktisches Handeln und persönliche Genußnahme dabei.

Aus solchem Impetus heraus gründeten Sophie und Karl Binding nicht nur 1963 in Basel die nach ihnen benannte Stiftung schweizerischen Rechts, sondern 1984 in Schaan auch noch die Binding-Stiftung nach liechtensteinischem Recht. Bei beiden handelt es sich um klassische gemeinnützige Förderstiftungen, denen das jeweilige Land als Wirkungsgebiet zugeordnet ist und welchen die unterschiedlichen Stiftungsgesetzgebungen und Förderkulturen ihr eigenes Gepräge gegeben haben.

Seit dem Tod des Stifters vor anderthalb Jahrzehnten hat sich in der Schweiz und zunehmend auch im Fürstentum Liechtenstein beim Stiftungswesen vieles geändert. Ja, es hat sich in den letzten Jahren sogar eine gewisse Kluft aufgetan zwischen dem traditionellen – letztlich noch mittelalterlich geprägten – Stiftergedanken im Sinne der „*pia causa*“ und der mehr formalisierten Arbeit der Stiftungen im Umfeld gestiegener politischer Ansprüche an sie. Jedenfalls in der Schweiz ist die Stiftungslandschaft des frühen 21. Jahrhunderts in vielen Aspekten eine andere geworden als jene des späten 20. Jahrhunderts gewesen war.

Es sind nicht die gesetzlichen Änderungen, die zu einem Wandel mitbeitragen (wenngleich in der Schweiz Anfang 2006 ein revidiertes Stiftungsgesetz in Kraft trat). Vielmehr waren es tiefgreifende Veränderungen im Kreise von fördernden Stiftungen, die sich zunehmend als Branche zu verstehen begannen. Folge davon und Mitursache gleichzeitig bildete die Gründung von SwissFoundations am 18. Mai 2001 in Bern. Elf Mittel haltende Stiftungen schlossen sich – angetrieben von ihren Geschäftsführungen – zu diesem Verband der Schweizer Förderstiftungen zusammen. SwissFoundations versuchte, die weitgehend in sich ruhende Welt der

Stiftungen verstärkt mit den Anforderungen einer sich dynamisch verändernden Umwelt interagieren zu lassen.

Dies drückt sich nicht zuletzt in einer Art Umfeldanalyse aus, die auch wenige Jahre später für die Stiftungsszene immer noch Gültigkeit hat, und über die Positionierung der Stiftungsszene aussagt,

- dass die Stiftungen einer ausgesprochenen Wachstumsbranche angehören und deshalb unter vermehrter Beobachtung von *Medien und Öffentlichkeit* stehen;
- dass *Kommunikation* ein Megatrend unserer Zivilisation ist, dem sich auch die Stiftungen nicht entziehen können, sowie
- dass *Transparenz* einen immer bedeutenderen Anspruch unserer politischen Kultur darstellt, weshalb auch das Stiftungswesen nicht ohne wohlgemeinte Regelungen bleiben kann (wenn sie nicht eine gewisse Einschränkung unserer *liberalen* Verhältnisse riskieren will, um die uns beispielsweise deutsche Stiftungskreise beneiden).

## 2. Die Entstehung des Swiss Foundation Code

Die Idee zu einem solchen Code of Good Practice of Foundation Governance entstand im ambitionierten Vorstand des jungen Stiftungsverbands. Vorbild dieses Projekts bildete der „Swiss Code of Best Practice for *Corporate Governance*“ (im Folgenden Swiss Code genannt), welcher im Juli 2002 vom Verband der Schweizer Unternehmen Economiesuisse mit der Zielgruppe der Schweizerischen Publikums-gesellschaften publiziert wurde. Das schmale Heft mit 30 Empfehlungen wurde nach seinem Erscheinen in den Medien ausführlich diskutiert.

Im Vorwort jenes Swiss Code stand: „Auch nicht kотиerte volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen (im Übrigen auch in anderer Rechtsform als derjenigen einer Aktiengesellschaft) können dem „Swiss Code“ zweckmässige Leitideen entnehmen.“<sup>1</sup> Unter dieser Prämisse entstand noch im selben Jahr eine kleine Studie zur „Cultural Governance“.<sup>2</sup> Und auch SwissFoundations nahm diesen Rat sehr wörtlich und schickte sich 2003 an, einen eigenen Swiss Code für Förderstiftungen zu entwickeln: ein Regelwerk für das gute Führen von gemeinnützigen Förderstiftungen, eine Handlungsanleitung für „Foundation Governance“ eben.

<sup>1</sup> Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, hrsg. vom Verband der Schweizer Unternehmen Economiesuisse, Zürich 2002, S. 4.

<sup>2</sup> Cultural Governance, Rolle und Aufgaben von Aufsichtsgremien in der Kultur, hrsg. von Egon Zehnder International, Zürich 2002.

Für dieses Vorhaben konnte der Zürcher Professor Karl Hofstetter gewonnen werden, der als Autor des Analyseberichts des Swiss Code ebenfalls eine grosse Erfahrung in Governance-Fragen besass, und im Übrigen auch mit Stiftungen. Zu einem anderen Schluss als Karl Hofstetter war 2002 Reto Schildknecht gekommen. Seine Themenstellung für einen Artikel unter dem Titel „Corporate Governance und Stiftung – Ist das überhaupt ein Thema?“ bejahte er nur gerade für die Personalvorsorgestiftungen und für die Unternehmensstiftungen.<sup>3</sup>

Schon im November 2003, anlässlich des ersten Symposiums von SwissFoundations, präsentierte der künftige Leiter einer SwissFoundations-Arbeitsgruppe, Karl Hofstetter, eine stringente Auslegeordnung der Problemfelder, Fragestellungen und Lösungsansätze. Er veröffentlichte diese dann auch im Tagungsband der neuen SwissFoundations-Reihe namens „Foundation Governance“. Tabellarisch und in glasklarer Benennung sind bereits die „Gefahrenfaktoren für den Stiftungszweck und Lösungsansätze“ aufgelistet:

Gefahrenfaktoren für den Stiftungszweck und Lösungsansätze		
Gefahren		Foundation Governance <sup>4</sup>
Self-Dealing	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Stiftungsmittel werden für eigene Interessen verwendet</li> <li>☒ Selbstbedienung in Form des Bezugs überhöhter Entschädigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Stiftungsrat: Checks and Balances</li> <li>☒ Revisionsstellen-Obligatorium für Stiftungen</li> <li>☒ Entschädigungsausschuss</li> <li>☒ Transparenz nach aussen</li> </ul>
Personenfilz	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Kooptationsproblem: der Stiftungsrat erneuert sich selbst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Altersguillotine</li> <li>☒ Amtszeitbeschränkung</li> <li>☒ Nachfolgereglemente</li> <li>☒ Durch externe, unabhängige Personen ergänzte Nominationsausschüsse</li> </ul>
Management-dominanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Geschäftsführer ist Mitglied des Stiftungsrates</li> <li>☒ Personalunion Geschäftsführung/ Stiftungsrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Personelle Trennung zwischen operativer Geschäftsleitung und strategischer Aufsichtsinstanz (Stiftungsrat)</li> <li>☒ Unabhängigkeit des Stiftungsrates von der Geschäftsleitung</li> </ul>
Miss-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Schlecht eingesetzte Geldmittel</li> <li>☒ Überproportionaler Verwaltungsaufwand</li> <li>☒ Schlechte Anlagepolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Kompetenz im Stiftungsrat</li> <li>☒ Umfassendes inhaltliches und finanzielles Risikomanagement</li> <li>☒ Einführung von Prüfungsausschüssen und sachbezogenen Beiräten bzw. Expertengremien</li> <li>☒ Controlling</li> <li>☒ Prüfungsausschuss</li> <li>☒ Transparenz nach aussen</li> </ul>
Passivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Vermögenserträge werden ungenügend ausgeschüttet</li> <li>☒ Vermögen werden angehäuft, thesauriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Stiftungsrat als strategisches Gremium und als Aufsichtsrat</li> <li>☒ Transparenz nach aussen</li> </ul>

Abbildung 1

<sup>3</sup> Reto Schildknecht, Corporate Governance und Stiftung – Ist das überhaupt ein Thema?, in: Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision, Hans Michael Riemer/Reto Schildknecht (Hrsg.), Bern 2002, S. 41-57.

Als Gefahren identifizierte Hofstetter: Self-Dealing, Personenfilz, Managementdominanz, Missmanagement, Passivität. In fünf Begriffen wurde also – wenn nicht gerade das „Sündenregister“ einiger – so doch das Gefahrenpotential aller Stiftungen aufgezeigt.

Hofstetters Voranalyse offenbarte die Relevanz des Themas Foundation Governance, worauf im Jahr 2004 eine siebenköpfige Arbeitsgruppe unter der Leitung von Karl Hofstetter die Arbeit anpackte. Das Gremium setzte sich aus vier Juristen, zwei Betriebsökonominnen und einem Historiker zusammen. Drei tragen einen Professorentitel, drei können als Stiftungspraktiker bezeichnet werden.<sup>4</sup>

Ein erster Entwurf wurde – nicht zuletzt mit dem Ziel möglichst grosser Glaubwürdigkeit und Akzeptanz – einer Vernehmlassung unter Mitgliedstiftungen, Stiftungsaufsichten und weiteren Akteuren im Bereich der Stiftungen unterzogen. An dieser „schriftlichen Anhörung“ beteiligten sich immerhin 19 Institutionen und brachten ihre Anerkennung, Kritik und Anregungen ein. Unter den Vernehmlassungsteilnehmern war auch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht.

Die überarbeitete Fassung wurde dann am 21. Juni 2005 durch die Mitgliederversammlung von SwissFoundations in Genf verabschiedet; es war dies eine meiner letzten Amtshandlungen als abtretender Verbandspräsident. Es kann nicht davon gesprochen werden, dass die Mitgliederversammlung diesen Code „erlassen“ hätte, da die Freiwilligkeit einer Übernahme der Empfehlungen des Codes oder eben eine Verzichtsmöglichkeit immer völlig unbestritten waren. Dass er nur einen indikativen und keinen obligatorischen Charakter haben sollte, war klar. Im Oktober 2005 des selben Jahres wurde das Regelwerk als erster europäischer Code für Good Governance als „Swiss Foundation Code“ im Stiftungsbereich in einem Buch herausgegeben, und zwar in deutscher, englischer und französischer Fassung, samt Anhängen.

Das Echo auf den Swiss Foundation Code als europaweit erstes Good Governance Regelwerk für Stiftungen war insgesamt sehr gut. Dies sicher weil das Thema Good Governance nicht nur für Publikumsgesellschaften und eben Förderstiftungen, sondern auch für weitere Nonprofit-Organisationen aktuell war. Und so kann es auch nicht verwundern, dass ungefähr gleichzeitig mit dem Swiss Foundation Code der Mittel haltenden Förderstiftungen ein weiteres Regelwerk entstand, nämlich ein Code für Good Governance in Nonprofit-Organisationen: der sog. „Swiss NPO-Code“. Er wurde 2006 von der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke publiziert. An der Erarbeitung jenes Codes intensiv beteiligt war pro-fonds, der andere schweizerische Stiftungsverband, der mit seinem breiteren Mit-

<sup>4</sup> Zusammensetzung der Arbeitsgruppe von SwissFoundations für den Code 2004-2005: Prof. Dr. iur. Karl Hofstetter, Universität Zürich (Vorsitz), Dr. iur. et phil. Thomas Sprecher (Redaktion), Dr. phil. I. Philipp Egger, Gebert RUF Stiftung, lic. iur. Felix Moppert, Christoph Merian Stiftung, Prof. Dr. rer. pol. Robert Purtschert, Universität Fribourg, Prof. Dr. oec. Johannes Rüegg-Stürm, Universität St. Gallen, Dr. iur. Roger Schmid, Ernst Göhner Stiftung.



gliederspektrum eine grössere Nähe zur klassischen NPO-Szene als SwissFoundations besitzt.

Der Swiss NPO-Code richtet sich ausdrücklich nicht nur an Stiftungen (und schon gar nicht nur an Förderstiftungen, wie der Swiss Foundation Code), sondern auch an Vereine. Im Unterschied zum Swiss Foundation Code strebt der Swiss NPO-Code im Grundsatz Verbindlichkeit an: Wer sich ihm – z. B. zwecks Glaubwürdigkeit – unterstellt, verpflichtet sich fürs Prinzip „comply or explain“. Mit anderen Worten: bei Abweichungen vom Code muss man sich erklären.

Dieser Unterschied in der Verbindlichkeit unseres Swiss Foundation Code und jenes Swiss NPO-Code ist angemessen und sinnvoll: Die klassische gemeinnützige Förderstiftung ruht als Mittel haltende Institution in sich und gehört sich selber; und sie ist Bestandteil eines Systems, das ein Minimum an Liberalität nicht unterschreiten sollte. Die gemeinnützige Organisation auf der anderen Seite ist als Mittel suchende Institution starken Eigentümerinteressen (man denke an die Spender) ausgesetzt, weshalb eine hohe Glaubwürdigkeit gar eine existentielle Notwendigkeit bedeuten kann.

### 3. Was soll Foundation Governance können?

#### 3.1. Definition von Foundation Governance

Im Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen vom September 2009 wird der Begriff *Foundation Governance* knappst möglich definiert:

*„Foundation Governance*

*Strategische Globalsteuerung, die über einzelne Managementfunktionen hinausgeht und die Zweckerfüllung der Stiftung und damit ihre Legitimität sicherstellen soll. Grundsätze der Foundation Governance für Förderstiftungen sind im Swiss Foundation Governance festgehalten.“<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen, hrsg. von SwissFoundations, Zürich 2009, S. 30.

Prof. Dr. Dominique Jakob von der Universität Zürich ordnet den Begriff folgendermassen ein:

*„Unter ‚Foundation Governance‘ versteht man den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Überwachung eines Unternehmens (Corporate Governance), übertragen auf Stiftungen und vergleichbare Organisationen. Bereinigt von Anglizismen heisst das wenig anderes, als dass die Stiftung und ihre Beteiligten durch ein angemessenes Organisationsgefüge kontrolliert und vor Fehlverhalten geschützt werden sollen, sei es gesetzlicher oder gestalterischer Art. Vielfach wird Foundation Governance allerdings synonym mit einem Trend gebraucht, der erst die zweite, nämlich externe Seite der Medaille ist: Es geht um Codices, welche von übergeordneten Organisationen erstellt werden und die Stiftungsbeteiligten zu einem gewissen Verhalten anhalten sollen.“<sup>6</sup>*

Gute Steuerung mittels Missbrauchsabschluss zwecks Legitimitätssicherung bildet in verdichteter Formulierung also das Ziel von Foundation Governance. Ausgangspunkt des Bedürfnisses einer Foundation Governance bildet die besondere Positionierung der gemeinnützigen Förderstiftungen: ihre Lage zwischen tangibler Exponiertheit, komfortabler Ruhezone und „splendid isolation“. Dies schlägt sich in folgenden Charakteristika nieder:

- Stiftungen sind als Dritter Sektor der Wirtschaft verbunden.
- Das Stiftungswesen ist Nutzniesser der Liberalität.
- Die Stiftungen haben einen tiefen Organisationsgrad.
- Aufgrund Steuerbefreiungen sind sie auf politisch sensiblem Terrain.
- Problemfälle oder gar Skandale erwecken berechtigtes Misstrauen.
- Es existieren kaum Eigentümerinteressen.
- Es gibt keine „harten“ Anspruchsgruppen.

Besonders die beiden letzten Charakteristika stellen ein chronisches Problempotential dar. So kann das Fehlen einer Durchgriffsmöglichkeit bei den potentiellen Destinatären für „leistungsaverse“ oder „schlafende“ Stiftungen grosse Versuchungen darstellen. Auf der anderen Seite kann im Gefüge einer Stiftung das weitgehende Fehlen von Eigentümerinteressen problematisch sein. In Gesprächen musste ich feststellen, dass auch „Stifterinteressen der toten Hand“ ein Thema sind: Eine Stifterwitwe oder ein potentieller Stifter sorgen sich um das gedeihliche Weiterarbeiten der Stiftung nach dem Ableben des Stifters, weil sie es durch möglichen Eigennutz oder durch Misswirtschaft durch die künftigen Stiftungsverantwortlichen potentiell gefährdet sehen.

<sup>6</sup> Dominique Jakob, Das Stiftungsrecht der Schweiz im Europa des dritten Jahrtausends, in: Schweizerische Juristenzeitung Bd. 104/2008, S. 538 f.

Dennoch existiert bereits eine gewisse Anzahl von Kontrollen über die Stakeholder der Stiftungen. Thomas Sprecher hat diese „Kontrollen“ in einem Diagramm dargestellt. Es zeigt das überraschend vielarmige Spinnennetz, in welchem die Stiftungen positioniert sind.

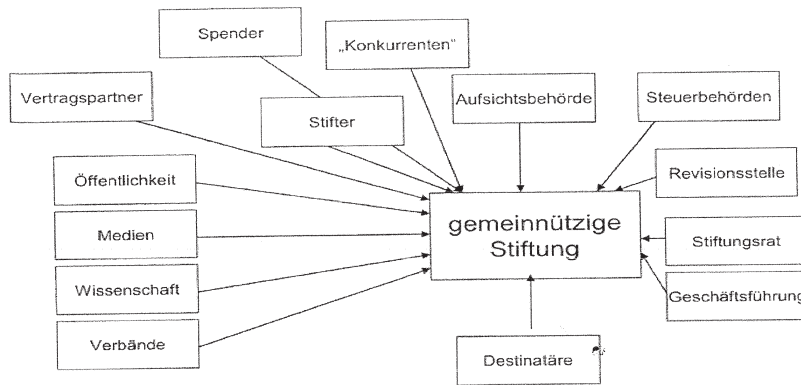


Abbildung 2

### 3.2. Foundation Governance und Selbstregulierung

Foundation Governance siedelt sich im sensiblen Dreiecksbereich von Normierung, Liberalität oder eben Selbstregulierung an.

Eine zu starke *Normierung* im Stiftungsbereich ist den Stiftungen wesensfremd. Sie birgt die Gefahr, dass potentielle Stifter das Rechtsinstitut der Stiftung meiden, weil es ihnen nicht die traditionelle Freiheit gibt, z. B. alternativ und komplementär zum Staat zu handeln. Ein erfolgreicher freier Unternehmer will beispielsweise nicht für einen übernormierten Stiftungsbereich Finanzmittel unwiderruflich abtreten.

Ein zu liberales oder gar *libertäres* Stiftungswesen pendelt in der Gefahrenzone zu geringer Glaubwürdigkeit oder zu grosser Missbrauchsanfälligkeit. Anrühige Stiftungsmittel haben auch Schwierigkeiten, ihre guten Zwecke zu finden. Eine künftige Stiftergeneration will die Früchte sehen lassen und nicht verbergen müssen.

*Selbstregulierung* ist wichtig, aber nicht allmächtig. Gerade im Stiftungsbereich hat sie ausgewogen zu sein, indem sie der Vielfalt als Wesensmerkmal der Branche Rechnung trägt und gleichwohl ein Mindestmass an Durchgriffsmöglichkeit erreicht. Selbstregulierung innerhalb der Stiftungen ist jedoch angesichts ihres sehr tiefen Organisationsgrades in Vereinen und Verbänden besonders schwierig. Die wenigen

Dutzend SwissFoundations-Mitglieder können ja den Tausenden von weiteren Schweizer Förderstiftungen keine Vorschriften machen.

Und dann kämpft Selbstregulierung ja noch gegen ein gewisses Image, das der Schweizer Wirtschaftsprofessor Walter Wittmann in folgende Worte kleidete: „Selbstregulierung ist wie wenn man einen Hund beauftragen würde, ein Wurstdepot zu überwachen.“ Bei seiner Skepsis gegenüber Selbstregulierung hat Walter Wittmann auch indirekt Recht bekommen: Alle „Codes of Best Practice for Corporate Governance“ der ganzen Welt wussten die aktuelle Wirtschaftskrise nicht zu verhindern.

### 3.3. Ziele des Swiss Foundation Code

„Hauptziel des Codes ist die Förderung einer wirkungsvollen, nachvollziehbaren und transparenten Umsetzung des Stifterwillens und des Stiftungszwecks. Seine Anwendung soll Vertrauen schaffen bei Stiftern und Zustiftern, bei Destinatären, bei der Öffentlichkeit und bei den Aufsichtsbehörden.“<sup>7</sup>

Der Swiss Foundation Code richtet sich an Förderstiftungen, also Mittel haltende Stiftungen, die ihr Vermögen oder dessen Erträge für eigene Projekte oder für Projekte Dritter einsetzen.

Er orientiert sich somit an den Bedürfnissen und der Organisationsstruktur mittlerer oder grossen Stiftungen, solchen die mehr als 10 Mio. CHF resp. mehr als 50 Mio. CHF Stiftungskapital halten.

- Er berücksichtigt, trotz schweizerischer Orientierung, auch die europäische Perspektive, da übernational viele Gemeinsamkeiten existieren.
- Er will die Stiftungsräte als Mitglieder des obersten Organs sensibilisieren.
- Er bezieht sich in erster Linie auf die Stiftungsurkunde als die Verfassung einer Stiftung und weniger auf ihre operativen Tätigkeiten.
- Seine Grundsätze und Empfehlungen zielen demnach auf Stiftungspolitik und –strategie, also auf die grundlegenden Bereiche Organisation, Führung, Aufsicht, Fördertätigkeit und Finanzen.
- Er versteht sich als Instrument der Selbstregulierung, um stärkeren gesetzlichen Regulierungen zuvorzukommen.
- Er hat trotzdem nur empfehlenden Charakter und keinen bindenden Auftrag.

<sup>7</sup> Swiss Foundation Code 2005, Einleitung, S. 14

### 3.4. Die Beschaffenheit des Swiss Foundation Code

Der Swiss Foundation Code von 2005 umfasste drei Grundsätze und 22 Empfehlungen. Bereits bei Erscheinen waren zwei Dinge geplant,

1. nämlich den Code periodisch zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, ihn neuen Erkenntnissen und Bedürfnissen anzupassen,

2. ihm einen Kommentarband folgen zu lassen, der die grundsätzlich orientierten Empfehlungen mit begründenden und praxisangewandten Erläuterungen untermauert.

Mit dem Erscheinen des Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar sind beide Desideratas von 2005 bereits erfüllt. Der überarbeitete, erweiterte und kommentierte Code 2009 wurde im November 2008 als 5. Band der Buchreihe Foundation Governance anlässlich eines Symposiums in Basel vorgestellt. Wiederum ist die deutsche Fassung um eine französische und um eine englische Fassung ergänzt. Die Überarbeitung wurde um vier Empfehlungen erweitert. Ein weiterer Unterschied zur ersten Version ist, dass die Ausgabe 2009 nicht mehr von den Verbandsmitgliedern „genehmigt“ wurde, sondern höchstens noch vom Vorstand von SwissFoundations mitverantwortet wird, ohne dass er jedoch von diesem förmlich verabschiedet worden wäre. In den Ergänzungen, den Änderungen sowie den umfangreichen, äusserst vielfältigen Kommentaren ist der Swiss Foundation Code im Kern das Werk eines dreiköpfigen Redaktionsteams bestehend aus Dr. iur. et phil. I. Thomas Sprecher (Leitung), Dr. phil. I. Philipp Egger und Prof. Dr. oec. Martin Janssen. Die erweiterte Arbeitsgruppe bestand zusätzlich aus lic. phil. I. Beate Eckhardt (Koordination), Fürsprecher Bruno Ferrari-Visca, Prof. Dr. oec. Robert Purtschert, Dr. iur. Roger Schmid und lic. iur. Nadine Schneider.

Um die Verbreitung und die Zugänglichkeit der Kerninhalte des Codes zu erhöhen, macht SwissFoundations den Code – jedoch ohne den Kommentarteil – auf seiner Website in allen drei Sprachen zugänglich. Im Folgenden beziehen wir uns auf die Fassung von 2009.

Die inhaltliche Breite und die thematische Vielfalt einer Good Practice für Förderstiftungen spiegelt sich in einem relativ komplexen Aufbau des Codes. Er besteht aus drei Grundsätzen und aus 26 Empfehlungen, die sich in vier Hauptkapitel und 16 Unterkapitel aufgliedern. Dabei sind die 26 Empfehlungen im Lichte der 3 Grundsätze zu verstehen, das heisst: Jede Empfehlung ist auf die drei Leitideen anzuwenden. (Abb. 3.)

### Drei Grundsätze

I Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks

II Checks and Balances

III Transparenz

### 26 Empfehlungen in vier Hauptkapiteln und 16 Unterkapiteln

Gründung:

1. <i>Der Stifter</i> : Empfehlungen	1 und 2
2. <i>Stiftungsdokumente</i> : Empfehlung	3

Führung:

1. <i>Stiftungsrat</i> : Empfehlungen	4 -12
2. <i>Geschäftsführung</i> : Empfehlung	13
3. <i>Revisionsstelle</i> : Empfehlung	14
4. <i>Weitere Organe</i> : Empfehlung	15

Förderung:

1. <i>Selektion Förderpolitik und Strategie</i> : Empfehlung	16
2. <i>Einsatz der Stiftungsmittel</i> : Empfehlung	17
3. <i>Selektion von Projekten</i> : Empfehlung	18
4. <i>Durchführung von Projekten</i> : Empfehlung	19

Finanzen:

1. <i>Beschaffung der Geldmittel</i> : Empfehlung	20
2. <i>Anlage des Stiftungsvermögens</i> : Empfehlung	21
3. <i>Festlegen und Umsetzen Anlagestrategie</i> : Empfehlungen	22 und 23
4. <i>Kontrolle des Anlageresultats</i> : Empfehlung	24
5. <i>Festlegen der Anlageorganisation</i> : Empfehlung	25
6. <i>Finanzielle Führung der Stiftung</i> : Empfehlung	26

Abbildung 3



Aus der Aufstellung in Abb. 3. geht hervor, dass sich neun Empfehlungen, also ein gutes Drittel, allein dem Stiftungsrat als verantwortlichem Organ widmen. Sieben Empfehlungen, ein knappes Viertel, widmen sich den Finanzen; in der ersten Auflage von 2005 waren es bloss drei Empfehlungen gewesen. Dieser Unterschied resultiert nicht nur aus dem Beizug eines Finanzspezialisten bei der Neuauflage, sondern er spiegelt auch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise wider.

Jede der 26 Empfehlungen ist in eine relativ differenzierte Struktur eingebaut. Die einzelne Empfehlung setzt sich zusammen aus einer Satzformulierung im Indikativ („Lemma“) und aus zwei bis fünf präzisierenden Zusatzaussagen. Die Einordnung in eines der vier Hauptkapitel und die Zuordnung zu einem Unterkapitel weist jeder Empfehlung ihren spezifischen Platz innerhalb des Codes zu. Jeder Empfehlung folgt ein mehr oder weniger ausführlicher Kommentar, der durch Marginaltitel (Randglossen) erschlossen ist. Den Hauptkapiteln – Gründung, Führung, Förderung, Finanzen – gehen einleitende Texte voran. Das umfangreiche Unterkapitel „Stiftungsrat“ innerhalb des Hauptkapitels „Führung“ ist durch Untertitel noch zusätzlich aufgegliedert.

Insgesamt erweist sich der Code in seiner erweiterten Fassung von 2009 als ausserordentlich dichtes Regelwerk, dessen Vielschichtigkeit des Aufbaus sich erst auf einen zweiten Blick erschliesst. In seinen insgesamt 80 Zusatzaussagen, in den 26 Empfehlungen und seinen 140 Kommentarthemen (durch die Marginaltitel angezeigt) bietet der Code eine riesige Fülle von Ausführungen, die für die strategische und operative Stiftungsarbeit von grösstem Nutzen sind.<sup>8</sup> Gegenüber der ersten Ausgabe von 2005 verliert der aktuelle Code allerdings etwas vom „biblisch“ Lapidaren. In den Kommentaren wirkt er bisweilen sogar etwas redselig. Und die eine oder andere Aussage im Kommentarteil nimmt man nicht mehr als Lehrsatz, sondern eher als Glaubenssatz wahr.

#### 4. Welchen Nutzen hat der Swiss Foundation Code?

Wie bereits gesagt, erzielte der Code nach seinem Erscheinen Ende 2005 rasch beachtliche Aufmerksamkeit. Er war auch schnell vergriffen und musste bald nachgedruckt werden. Der Neuigkeitswert war gross, das Interesse an den eigentlichen Inhalten und der Impetus für deren Umsetzung in den Stiftungen dagegen etwas kleiner. Ein gewisses Monitoring bezüglich Umgang mit dem Code kann die Geschäftsführerin von SwissFoundations, Beate Eckhardt bieten: „Rückfragen oder Kommentare erhalten wir so gut wie keine. In Gesprächen mit verschiedenen Stif-

<sup>8</sup> Um die Benutzbarkeit des Codes zu erleichtern, ist im Herbst 2009 noch ein Stichwortregister nachgeliefert worden.

tungen höre ich aber immer wieder, dass der Code als eine Art Leitfaden oder Checkliste benutzt wird. Insbesondere Stiftungsräte nehmen ihn gerne zur Hand, um das eigene Tun ihrer Stiftung kritisch zu hinterfragen. Ich bin überzeugt, dass der Code als Art "Governancebibel" – vielleicht gerade weil er "nur" Empfehlungen enthält – schon in manchen Stiftungen einiges verändert hat. Belegen kann ich das aber nicht...“<sup>9</sup> Meine eigenen Erfahrungen gehen übrigens in eine ähnliche Richtung.

*Für meinen Vortrag anlässlich des Stiftungsrechtstags vom 8. Oktober 2009 hatte ich ein Fallbeispiel über die Sorgenlose-Stiftung erarbeitet. Sie sollte es dem Tagungsteilnehmer ermöglichen, an Hand einer beschränkten Anzahl von Informationen dieser fiktiven Stiftung sich von Aussen ein Urteil über deren Foundation Governance zu machen. Dieses Fallbeispiel findet sich hier wieder im Anhang III (Seite 145).*

#### 4.1. Der Umgang einer Stiftung mit Foundation Governance

Wichtig scheinen mir die erwähnten Umschreibungen des Umgangs mit dem Code als ein „Leitfaden“, eine „Checkliste“ oder eine „Governancebibel“. Thomas Sprecher hat sogar den Code als ein „Turngerät“ bezeichnet.<sup>10</sup> Offensichtlich dachte er an die „Fitness“ einer Stiftung: Eine Stiftung kann diese sporadisch in einem Test messen lassen, auf welchen man sich wie in einem Fitness-Center vorbereiten kann. Dabei kann man sich wie dort die „Geräte“, die Empfehlungen eben, aussuchen, an denen man trainieren möchte, um sich zu verbessern.

SwissFoundations hat seinem Code bewusst einen bloss empfehlenden Charakter gegeben und keinen verbindlichen. In seiner Einleitung äussert sich der Code in der Fassung von 2009 zu diesem zentralen Punkt wie folgt: „Er soll Stiftungen im Sinne der Selbstregulierung zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Verbesserung ihrer Governance veranlassen. Für die Rechtsanwender kann er eine Interpretationshilfe darstellen. Indem sich die Förderstiftungen für ihre „Foundation Governance“ selbst Leitlinien geben, kommen sie dem Ruf nach stärkerer staatlicher Regelung zuvor (...). Der „Swiss Foundation Code“ soll keineswegs zu unnötigen und unangepassten bürokratischen Umtrieben führen. Auch belässt er jeder Förderstiftung die Möglichkeit, die gegebenen Freiräume auszuschöpfen. Deshalb ist er nicht der strikten Regelung „comply or explain“ unterstellt.“

Diese unverbindliche, weiche (in manchen Augen vielleicht permissive Haltung) mögen einige als Schwachpunkt des Codes betrachten. Und Kritiker könnten dem Code vorwerfen, er sei wie ein Menu, auf dem man sich das aussuchen kann, was einem schmeckt und was einem bekommt (wobei dann noch anzufügen wäre, dass

<sup>9</sup> Mitteilung vom 28. September 2009.

<sup>10</sup> Vortrag am 15. Mai 2009 an der Universität Basel.



auch eine kluge Menuwahl nicht ohne Selbstverantwortung und Ehrlichkeit gegenüber selber vor sich geht).

Aber eine gegenteilige rigide Haltung (im Sinne von „needs explanation if not complying“), würde dem liberalen Verständnis des Stiftungsstandorts Schweiz gewiss widersprechen. Ich denke, sie würde auch dem Grundgedanken des traditionellen Stiftens an sich zuwiderlaufen. Und sie könnte auch zu einer unerwünschten Bürokratisierung und Formalisierung des natürlicherweise sehr heterogenen Stiftungssektors führen. Die Verbindlichkeitserklärung eines Codes würde eine Quasi-Zertifizierung der Stiftungen durch eine staatliche oder private Stelle bedeuten und die Bereitschaft zur Gründung und Alimentierung von Stiftungen bei potentiellen Stiftern vermutlich einschränken.

#### 4.2. Grössere Glaubwürdigkeit der Stiftungsbranche dank dem Swiss Foundation Code

Der Code kann auch ohne Rechtskraft oder Sanktionsandrohung viel erreichen, wie wir von SwissFoundations, auch in unseren eigenen Stiftungen, in den vergangenen Jahren feststellen konnten. Er ist nicht nur eine gute Hilfe bei Stiftungsgründungen oder bei der Einarbeitung neuer Stiftungsräte und Geschäftsführungen. Gold wert ist er für uns im Rahmen der aktuellen, neuerlichen Stiftungsrechtsrevision. Für das parlamentarische Lobbying von SwissFoundations steckt er in etwa den Zielrahmen ab, einerseits mit der Formulierung von Desideratas, andererseits mit der Benennung von Irrwegen. Thomas Sprecher und Ulysses von Salis sehen einen solchen Code als „Vorläufer“ oder „Impulsgeber“ für eine nächste Gesetzesrevision im Stiftungsrecht.<sup>11</sup>

Dass SwissFoundations mit seinem Code Problemfelder benennt und gewissen Nachholbedarf im Schweizer Stiftungswesen objektiv aufzeigt – und zwar in konstruktivem Sinne und nicht in anklagendem Ton – hat dem jungen, 2005 gerade mal vierjährigen Verband, zu viel Glaubwürdigkeit verholfen. Wir haben das nicht nur aus internationalen Echos ersehen. Auch bei unseren Kontakten mit eidgenössischen Parlamentarierinnen und Parlamentariern spüren wir zunehmend, dass unsere wohlgemeinte Selbstregulierung, die ja vor allem Selbstreflexion und Bewusstseinsbildung bedeutet, auch in eher stiftungs-skeptischen linken Kreisen gut aufgenommen wird.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Thomas Sprecher, Ulysses von Salis, Länderbericht Schweiz, in: Andreas Richter/Thomas Wachter (Hrsg.), Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, Angelbachtal 2007, S. 1334 f.

<sup>12</sup> Im Rahmen der parlamentarischen Beratungen der Stiftungsrechtsrevision von 2006 äusserten sozialdemokratische und grüne Parlamentarier eine relativ kritische Einschätzung der Schweizer Stiftungskreise und ihrer Anliegen. Die entsprechenden Wortlaute sind zitiert in: Thomas Sprecher, Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts, Revision vom 8. Oktober 2004, in Kraft am 1. Januar 2006,

#### 4.3. Die Rezeption des Swiss Foundation Code in der Branche, in den Medien und in der Literatur

Wenn wir vorhin anmerkten, das Echo auf das Erscheinen des Codes sei sehr gut gewesen, so gilt das nicht ohne Einschränkung. Branchenkollegen im In- und Ausland haben diesen Primeur zwar positiv aufgenommen. Offensichtlich hatte er eine gewisse Signalwirkung auf inländische und ausländische Stiftungskreise. Das Werk und seine Intentionen konnten sogar an verschiedenen Veranstaltungen vorgestellt werden. Aber namentliche schriftliche Bezugnahmen auf den Schweizer Code im Rahmen der Diskussionen über Foundation Governance in Deutschland und beim European Foundation Center gab es kaum.<sup>13</sup>

Auch das Echo in den Printmedien war nicht überbordend. Das Thema war wohl etwas zu abstrakt für die Tagespresse (und weniger attraktiv als Berichte über Stiftungsskandale). Dies führte dazu, dass die Autoren selber die Gelegenheit wahrnahmen, die Zielsetzungen und Kernbotschaften des Swiss Foundation Code in eigenen Artikeln an die Hand zu nehmen und die Textexegese selber zu übernehmen, sicher nicht zum Schaden für dessen Ausstrahlung.<sup>14</sup>

Immerhin nahm auch die Wissenschaft in der Schweiz Stellung und verarbeitete den Code – in seinen Fassungen von 2005 und von 2009 – in der juristischen Fachliteratur. Mit einem kritischen Unterton äusserte sich Hans Michael Riemer, der Doyen des Schweizer Stiftungsrechts. Riemer zählt letztlich auch die Richtlinien für den Erhalt des ZEWO-Gütesiegels<sup>15</sup> zu den Codes und beklagt die relative Unübersichtlichkeit, die sich aus diesen Codes und aus weiteren Empfehlungen der Stiftungsaufsichtsbehörden ergäbe. Er bemängelt auf der einen Seite die Unverbindlichkeit der Codes und stellt auf der anderen Seite die Legitimation von „Code-Trägerorganisationen“ mit „von selbsternannten Ordnungshütern erlassenen Richtlinien“ faktisch in Frage. Nach Riemer sind die Codes kein ‚soft law‘ (mit irgendei-

Zürich 2006, S. 70-75. – Eher skeptisch zu Stiftungen, immerhin mit einem Lob für die Good Governance-Bestrebungen von SwissFoundations – äusserte sich auch Nationalrätin Hildegard Fässler in ihrem Referat „Die Kommunikationsarbeit von Stiftungen aus der Sicht der Politik“ anlässlich des SwissFoundations-Kolloquiums „Bringschuld oder Holschuld? Die Kommunikationsarbeit von Stiftungen“ am 2. November 2006 in Basel.

<sup>13</sup> Am 11. Mai verabschiedete die Mitgliederversammlung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen seine „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“. Sie sind zugänglich über [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org). – Der European Foundation Center entwarf 2007 seinen Code mit „Principles of Good Practice.“ Er ist zugänglich über [www.efc.be](http://www.efc.be).

<sup>14</sup> Unvollständige Zusammenstellung: Thomas Sprecher, Europas erster Code für Förderstiftungen, Foundation Governance für das Schweizer Stiftungswesen, in Neue Zürcher Zeitung, 18. April 2006. Thomas Sprecher, Der Swiss Foundation Code, in: Anwaltsrevue, 1/2006, S. 13-15. Philipp Egger, Martin Janssen, Thomas Sprecher, Interdisziplinär und praxisorientiert, Der Swiss Foundation Code 2009, in: Stiftung & Sponsoring, 6/2008, S. 28 f.

<sup>15</sup> Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen, Zürich 2008. Zugänglich über [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch).

ner Verbindlichkeit) ... vielmehr sind sie gar kein ‚law‘. Selbst von ‚allgemeinen Standards‘ zu sprechen, ist missverständlich.“ Und er folgert: „Erst eine Integration der ‚Codes‘ in Vereinsstatuten oder Stiftungsurkunden bewirkt deren Verbindlichkeit.“ In ähnlicher Stossrichtung argumentiert Dominique Jakob, der anmerkt, „dass die Regulierung von Verhaltensweisen zunächst noch wirkungsvoller durch eigentliches Stiftungsrecht geschehen kann. (...) Denn das Stiftungsrecht bietet durch seine Vielzahl von Beteiligten und Interessen eine geradezu atemberaubende Spielwiese für eine individuelle Allokation von checks and balances-regulierende Dynamik im Sinne einer stiftungsinternen self governance.“<sup>16</sup> Einen ähnlichen Weg beschreitet auch Roman Baumann Lorant, der sich bisher – soweit ich sehe – am Grundsätzlichsten mit dem Swiss Foundation Code (und dem Swiss NPO-Code sowie den ZEW- Richtlinien) auseinandergesetzt hat. Er findet, es sei „wenig ratsam, ein bestimmtes Regelwerk in der Stiftungsurkunde integral für anwendbar zu erklären.“<sup>17</sup> Der Autor geht sogar weiter und verneint die Zulässigkeit eines Stiftungsrats, ein eigenes Governance-Reglement ohne ausdrückliche vorgängige Ermächtigung durch die Stiftungsurkunde oder durch ein Stiftungsreglement zu erlassen. Einzig die Integration von „Empfehlungen aus einem oder mehreren bestehenden Governance-Regelwerken“ in ein stiftungseigenes Organisationsreglement erachtet er als zulässig.

Um Unterschied zu diesen drei genannten Stiftungsrechtlern betont Alex Fischer – im Einklang mit den Verantwortlichen des Swiss Foundation Code – den pragmatischen Weg und den Eigenwert der branchenbezogenen Selbstregulierung, die keinesfalls den Code auf oder gar über die Gesetzesebene stellen wollte. So schreibt Fischer: „Für die überwiegende Zahl der Stiftungen sind die gesetzlichen Bestimmungen in Verbindung mit dem Swiss Foundation Code und anderen Corporate-Governance-Regelwerken absolut ausreichend.“ Und er verneint darüber hinaus vehement die Frage, „ob die Aufsichtsbehörde dazu ermächtigt oder gar verpflichtet ist, die Einführung und Einhaltung von Regeln der Corporate Governance im Rahmen ihrer Aufsichtstätigkeit durchzusetzen.“<sup>18</sup>

Indirekt auf den Swiss Foundation Code und fast im Sinne eines methodischen Gegenwurfs geht die neueste Publikation von Christoph Weber-Berg und Hans Lichtsteiner auf Foundation Governance und Best Practice bei Stiftungen ein. Die

<sup>16</sup> Dominique Jakob 2007, S. 539 – Zu einem ganz ähnlichen Schluss war bereits 2004 Christoph Degen gelangt, der festhielt: „Bei der Bestimmung guter Organisationsstrukturen und Führungsprinzipien kommt der Stiftungsurkunde und dem Stiftungsreglement wesentliche Bedeutung zu. Der Grundsatz der Stifterfreiheit bietet grosse Gestaltungsmöglichkeiten gerade auch im Hinblick auf die Umsetzung von Corporate Governance; Stifterinnen und Stifter sowie Stiftungsorgane sind aufgerufen, diese Möglichkeit zu nutzen.“ Zitat nach: Christoph Degen, Stiftungsrecht und Corporate Governance, Versuch einer Annäherung an den Gegenstand, in: Ruth C. Voggensperger et. al. (Hrsg.), Gutes besser tun, Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S. 177-190, sowie S. 443 (Zitat).

<sup>17</sup> Dieses und das nachfolgende Zitat nach Baumann Lorant 2009, S. 77.

<sup>18</sup> Alex Fischer, 2006, S. 670 resp. 668.

Arbeit trägt den Titel „Das Konzept der gemeinnützigen Stiftung aus ethischer Perspektive“<sup>19</sup> und hat eine ethische, tendenziell moralisierende Ausrichtung, die sich spürbar von der selbstregulierenden, tendenziell legalistischen des Swiss Foundation Code unterscheidet. Sie hat auch eine weniger praxisbezogene Orientierung.

## 5. Die Weiterentwicklung des Swiss Foundation Code

So wie sich der Code in der aktuellen erweiterten Fassung gegenüber der Erstausgabe von 2005 gewandelt hat, so wird er sich auch in Zukunft ändern und dabei die eingetretene relative Dynamik der Schweizer Stiftungsszene spiegeln. So ist geplant, den Code etwa alle fünf bis sieben Jahre einer Überarbeitung zu unterziehen.

Ob sich Good-Governance-Standards bei Förderstiftungen ebenso rasch Richtung Zertifizierung entwickeln wird, wie es beim NPO-Sektor der Fall ist, ist schwierig abzuschätzen. Zwänge von staatlicher Stelle sind (vorläufig) noch nicht zu erkennen, und zu Recht nimmt der Verband eine höchst zurückhaltende Position ein. Denkbar wäre eine freiwillige Zertifizierung von besonders ambitionierten Stiftungen, die sich zwecks Gewinn von Image oder Erhalt eines Qualitätslabels einem Code aus freien Stücken unterwerfen möchten. Ohne gewisse Anreize, z. B. eine steuerliche Besserstellung, könnte sich wohl ein solches Zertifikat nicht über ein Nischendasein hinausentwickeln.<sup>20</sup> Denkbar und im Grunde wünschbar ist aber ein stufenweises Vorgehen durch Regulatoren, die für Förderstiftungen ab mittlerer Grösse gewissen Kernanliegen von Good Governance zum Durchbruch verhelfen könnten. Den Anfang machen könnte eine Verbindlichkeitserklärung des Swiss GAAP FER 21 Rechnungslegungsmodus (von einigen Stiftungen bereits angewendet, für viele aber vorläufig anreizlos), was von der Mehrheit der Stiftungen kaum mehr als Ausdruck von Bürokratie abgelehnt werden könnte. Hingegen würden mit dieser Massnahme bereits einige grundsätzliche Gedanken des Swiss Foundation Code direkt oder indirekt umgesetzt werden.

Folgerichtig sähe sich die Stiftungsaufsicht mit erhöhten Anforderungen zur Kontrolle der stärker formalisierten Rechenschaftsablegung in Gestalt von aussagekräftigeren Jahresrechnungen und –berichten konfrontiert. Eine gewisse Aufwertung der Kontrollstandards der Stiftungsaufsichten ist ja durchaus im Interesse der leistungs-

<sup>19</sup> Christoph Weber-Berg/Hans Lichtsteiner, Das Konzept der gemeinnützigen Stiftung aus ethischer Perspektive, VMI-Forschungsreihe Bd. 5, Freiburg 2009.

<sup>20</sup> Die Idee einer freiwilligen Zertifizierung für Förderstiftungen erörterte ich erstmals 2006: Benno Schubiger, In acht Schritten zu einem effektiveren Stiftungswesen in der Schweiz, SwissFoundations Merkblatt 2. Juli 2006. Zugänglich über [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch).

bereiten Förderstiftungen.<sup>21</sup> Für die Schweizer Stiftungsszene wäre es interessant, bald einmal zu erfahren, welche Standards die neue Liechtensteinische Stiftungsaufsicht anwendet und wie ihre ersten Erfahrungen sind.<sup>22</sup>

## Legenden zu den Abb. oder Fig.

Abb. 1: „Gefahrenfaktoren für den Stiftungszweck und Lösungsansätze“ nach Hofstetter 2004, S. 48.

Abb. 2: „Die Kontrollen der gemeinnützigen Stiftung“ nach Thomas Sprecher, der dieses Diagramm anlässlich seines Vortrags „Foundation Governance“ am 15. Mai 2009 an der Universität Basel präsentierte. Die Strichlängen drücken tendenziell die Stärke einer Kontrolle aus, ohne dass sie eine abschliessende Meinung zur Intensität der Kontrollbeziehung ausdrücken sollen.

Abb. 3: Die drei Grundsätze und 26 Empfehlungen des Swiss Foundation Codes in ihrer Aufbaustruktur. Die Grundsätze und Empfehlungen selber sind im Anhang I aufgeführt.

<sup>21</sup> Aus diesem Grund hat SwissFoundations am 22. September 2009 in ihrer Stellungnahme zur neuesten Stiftungsrechtsrevision (Motion Luginbühl) sich für eine Verstärkung der Aufsichtsbehörden eingesetzt. Der Verband erhofft sich daraus auch eine bessere statistische Datenlage des Schweizer Stiftungswesens.

<sup>22</sup> Vorläufige Grundlagen dazu bei: Dominique Jakob, Das neue System der Foundation Governance – interne und externe Stiftungsaufsicht im neuen liechtensteinischen Stiftungsrecht, in: Liechtensteinische Juristen-Zeitung, 4/2008, S. 83-89.



## Anhang I

Die Grundsätze und Empfehlungen im Detail:

*Die drei Grundsätze:*

### I Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks

**Die Stiftung ist verpflichtet, den vom Stifter gesetzten Stiftungszweck auf möglichst effiziente und wirksame Weise zeitgemäss umzusetzen.**

Ausgangs- und Orientierungspunkt aller Stiftungsaktivitäten ist der Stifterwille. Die Stiftungsorgane stehen in der Pflicht, ihn treuhänderisch zur Geltung zu bringen, indem sie ihn immer wieder zeit- und anforderungsgemäss neu interpretieren und umsetzen. Je effizienter und je wirksamer dies geschieht, desto besser erfüllen sie den Auftrag des Stifters, wie er sich im Stiftungsstatut und insbesondere im Stiftungszweck manifestiert. Dies gilt für die Organisation der Stiftung und ihre Förderfähigkeit sowie für die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens.

### II Checks and Balances

**Die Stiftung sorgt durch geeignete organisatorische Massnahmen dafür, dass für alle wichtigen Abläufe und Entscheidungen der Stiftung ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle besteht.**

Die Stiftung hat keine Mitglieder und keine Gesellschafter. Sie verfügt über kein Kontrollinstrument, wie es die Mitgliederversammlung beim Verein oder die Generalversammlung der Aktionäre bei der Aktiengesellschaft darstellen. Die Stiftung gehört nicht Dritteigentümern, sondern gewissermassen sich selbst. Aus diesem Grund muss sie zugunsten einer Gewaltentrennung selbst dafür sorgen, dass sie einerseits geführt und dass andererseits diese Führung kontrolliert wird. Da der Stiftungsrat in der Führungsverantwortung steht, ist er auch für die Organisation der Kontrollen verantwortlich – auch seiner eigenen.

### III Transparenz

**Die Stiftung pflegt eine dem Stiftungszweck angemessene, möglichst grosse Transparenz über ihre Grundlagen, Ziele, Strukturen und Tätigkeiten.**

Förderstiftungen sind in der Regel steuerlich begünstigt, und sie greifen mit ihrem Handeln in die Dynamik gesellschaftlicher Prozesse ein. Als gestaltende Akteure der Zivilgesellschaft kommt ihnen eine über sich selbst hinausweisende gesellschaftliche Rolle zu. Aus diesen Gründen haben Stiftungen bei ihren Aktivitäten nicht nur

interne, sondern auch externe Erfordernisse der Transparenz zu berücksichtigen, indem sie die Öffentlichkeit in geeigneter Form möglichst gut informieren.

*Die 26 Empfehlungen:*

#### 1 Prüfung des Stifterwillens

Der Stifter formuliert seinen Willen und prüft, ob eine Stiftung zu dessen Umsetzung geeignet ist.

#### 2 Bestimmung des Stiftungssitzes

Der Stifter prüft, wo die Stiftung ihren Sitz haben und welche Aufsichtsbehörde für sie zuständig sein soll.

#### 3 Festlegung von Grundsätzlichem

Der Stifter erlässt neben der Stiftungsurkunde auch ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien. Er prüft den Erlass eines Leitbildes, das für die ersten Jahre der Stiftung Gültigkeit haben soll.

#### 4 Funktion des Stiftungsrates

Der Stiftungsrat führt die Stiftung.

#### 5 Erneuerung des Stiftungsrates

Soweit nicht von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat Verfahren für die Wahl und das Ausscheiden seiner Mitglieder und von Präsident und Vizepräsident fest.

#### 6 Zahl der Stiftungsräte

Der Stiftungsrat besteht im Allgemeinen aus fünf bis sieben, in der Regel aber aus mindestens drei Personen. Sie verfügen über die Fähigkeiten und die Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bilden sich systematisch weiter.



### **7 Honorierung von Stiftungsräten**

Die Mitglieder des Stiftungsrates sind angemessen zu honorieren, sofern die Mittel der Stiftung dies erlauben und die Mitglieder des Stiftungsrates nicht ehrenamtlich tätig sein können.

### **8 Organisation des Stiftungsrates**

Der Stiftungsrat organisiert sich selbst. Er legt für seine Tätigkeit zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren in einem Geschäftsreglement fest.

### **9 Funktion des Stiftungspräsidenten**

Der Stiftungsrat wird durch den Präsidenten geführt.

### **10 Bildung von Ausschüssen**

Der Stiftungsrat prüft, ob für gewisse Aufgaben und Projekte sowie für die Überwachung bestimmter Risiken ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse zu bilden sind.

### **11 Regelung von Interessenkonflikten**

Der Stiftungsrat trifft Regelungen für Interessenkonflikte.

### **12 Information der Öffentlichkeit**

Die Stiftung informiert über ihre Grundlagen, ihre Fördertätigkeit und ihre Verfahren.

### **13 Funktion der Geschäftsführung**

Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.

### **14 Funktion der Revisionsstelle**

Der Stiftungsrat erteilt der Revisionsstelle grundsätzlich keine Aufträge, die über ihre gesetzlichen Aufgaben hinausgehen.

### **15 Einsatz von Beiräten**

Der Stiftungsrat kann bei Bedarf ständige oder Ad-hoc-Beiräte oder andere Stiftungsorgane einsetzen.

### **16 Festlegung der Stiftungspolitik**

Der Stiftungsrat legt die Förderpolitik und -strategie fest und sorgt für eine Übereinstimmung mit der Anlagepolitik und -strategie.

### **17 Orientierung an der Wirksamkeit**

Die für die Fördertätigkeit verfügbaren Stiftungsmittel sind effizient, wirksam und zeitnah einzusetzen.

### **18 Prüfung von Projekten**

Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Entgegennahme und Beurteilung von externen und von stiftungseigenen Projekten fest.

### **19 Begleitung von Projekten**

Projekte sind zu begleiten.

### **20 Bereitstellung von Fördergeldern**

Der Stiftungsrat sorgt für «saubere» Geldquellen und stellt einen regelmässigen Mittelfluss aus dem Stiftungsvermögen sicher.

### **21 Bestimmung der Vermögensanlage**

Die Anlage des Stiftungsvermögens soll im Rahmen einer expliziten Anlagepolitik und -strategie so erfolgen, dass die Ziele der Stiftung effizient erreicht werden.

### **22 Stiftungsspezifische Anlagestrategie**

Die Risikofähigkeit und Risikobereitschaft einer Stiftung soll sich in der Anlagestrategie widerspiegeln, indem der Stiftungsrat diese in prozentualen Anteilen an geeigneten Anlageklassen festlegt.

### 23 Vermögensverwaltung nach Wettbewerbsbedingungen

Die Anlagestrategie soll unter Einhaltung der Liquiditätserfordernisse der Stiftung mit minimalen Kosten bei maximaler Leistung umgesetzt werden. Zu diesem Zweck sind vorgängig Offerten verschiedener Vermögensverwalter einzuholen, unabhängig von der Grösse des Anlagevermögens.

### 24 Überprüfung der Vermögensanlage

Der Stiftungsrat überprüft die Resultate der Vermögensanlage regelmässig im Rahmen eines systematischen Investment Controlling.

### 25 Massgeschneiderte Anlageorganisation

Der Stiftungsrat legt eine Anlageorganisation fest, die dem Auftrag angepasst ist, das Stiftungsvermögen effizient anzulegen.

### 26 Wahrnehmung der finanziellen Führung

Der Stiftungsrat nimmt die finanzielle Führung mit der Vermögensanlage, der Budgetplanung sowie der Rechnungslegung wahr.

## Anhang II

### Literatur zur Foundation Governance in der Schweiz (in chronologischer Ordnung):

#### Quellen:

Karl Hofstetter, Thomas Sprecher, Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 2, Zürich 2005.

Swiss NPO-Code, Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.), mit Kurzkomentar von Ruth C. Voggensperger und Gregor Thaler, Zürich 2006. Zugänglich über: [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch)

Thomas Sprecher, Philipp Egger, Martin Janssen, Swiss Foundation Code mit Kommentar 2009, Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 5, Zürich 2009.

Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Sabrina Stöckli, Stichwortverzeichnis Swiss Foundations Code 2009, Hilfestellung für Suchende, inklusive Übersicht internationaler Foundation Governance-Codes, Zusatzheft zu Foundation Governance Bd. 5, Basel 2009.

#### Sekundärliteratur:

Karl Hofstetter, Corporate Governance – Herausforderungen für Stiftungen, in: Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen, Foundation Governance Bd. 1, Basel 2004, S. 43–52.

SwissFoundations: Erster europäischer Good Governance Code für Stiftungen, in: Maecenata Aktuell, Nr. 55/2005, S. 51f.

Alex Fischer, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Ernst A. Kramer/ Peter Nobel/ Robert Waldburger (Hrsg.), Festschrift für Peter Böckli, Zürich 2006, S. 645ff.

Hans Michael Riemer, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung Bd. 102, 2006, S. 513-516.

Thomas Sprecher, Foundation Governance in der Schweiz, Erster europäischer Code für Förderstiftungen, in: Der Schweizer Treuhänder, 9/2006, S. 663-668.

Linda Zurkinden-Erismann, Foundation Governance, Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz, Stiftungen & Sponsoring, Rote Seiten, 1/2006.

Philipp Egger, Der Swiss Foundation Code – ein Beitrag zur Selbstregulation von Stiftungen, in: Andreas Richter/ Thomas Wachter (Hrsg.), Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, Angelbachtal 2007, S. 53-75.

Dominique Jakob, Das Stiftungsrecht der Schweiz im Europa des dritten Jahrtausends, in: Schweizerische Juristen-Zeitung Bd. 104/ 2008, S. 538f.

Roman Baumann Lorant, Der Stiftungsrat, Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Zürcher Studien zum Privatrecht Bd. 214, Zürich 2009, S. 62-81.

## Anhang III

### Fallbeispiel: Die Sorgenlose-Stiftung

(mit Lösungsvorschlag und Gesamtkommentar)

#### Ausgangslage:

Am 9. Oktober 1959 gründete das Ehepaar Sorg Emil und Nora Lose in Bern eine gemeinnützige, steuerbefreite Vergabestiftung. Sie nannten diese „Sorgenlose-Stiftung“ (mit entsprechenden Folgen). Heute besitzt die Stiftung ein Kapital von ca. 150 Mio. CHF.<sup>i</sup> Von diesem ist etwa ein Drittel in Aktien der Bank Stutz AG angelegt, die aus dem Family-Office der Familie Sorg-Lose herauswuchs. Ein Drittel ist in festverzinslichen Wertpapieren und ein Drittel in Immobilien angelegt.<sup>ii</sup> Jährlich schüttet die Stiftung 2 Mio. CHF an Fördermitteln aus.<sup>iii</sup> Zum Fünfzigjährjubiläum der Stiftung beschloss der Stiftungsrat zwecks kommunikativer Öffnung die Verbreitung einer Medienmeldung (siehe Beilage).

#### Kommentar:

Die Sorgenlose-Stiftung ist fiktiv. Keine Stiftung ist so. Manche Stiftungen sind ihr aber in vielem ähnlich.

#### Aufgabe:

Beurteilen Sie die Sorgenlose-Stiftung unter dem Gesichtspunkt ihrer Foundation Governance.

## Sorgenlose-Stiftung Bern

gegr. von Emil Sorg und Nora Lose

**Medienmitteilung:** (Sperrfrist, Donnerstag, 8. Oktober 2009, 17h)

Die Sorgenlose-Stiftung in Bern feiert ihr fünfzigjähriges Bestehen

Am Freitag, den 9. Oktober 2009 begeht die Sorgenlose-Stiftung in Bern ihr Fünfzigjahrjubiläum. Das Ehepaar Emil Sorg und Nora Lose hatte die Stiftung am 9. Oktober 1959 als gemeinnützige Vergabestiftung gegründet, die es in der Folge sehr grosszügig mit privaten Mitteln ausstattete. Den mannigfachen Interessen der Stifter folgend und von deren tiefem Humanismus geprägt, ermöglichte die Stiftung die grossherzigen Vergabungen für eine Vielzahl von Projekten in den unterschiedlichsten Domänen: im Sozialbereich, in der Kultur und der Wissenschaft, aber auch der Umwelt und der Gesundheit.<sup>v</sup> Heute werden jährlich etwa 200 Projekte gefördert.<sup>v</sup>

Nach dem Tod des Stifters im Jahr 1997 und der Stifterin im folgenden Jahr, erfolgte 1999 eine gewisse Professionalisierung des Stiftungssekretariats, was für die Stiftungstätigkeit eine beachtliche Ausweitung brachte. Nach wie vor pflegt die Stiftung – dem Credo der Stiftungsgründer folgend – eine Arbeitsweise in bescheidener kommunikativer Zurückhaltung.<sup>vi</sup>

Die 50. Wiederkehr der Stiftungsgründung und einige Personalentscheide in jüngster Zeit bilden nun aber den Anlass, mit einigen Informationen an die Öffentlichkeit zu treten. Der Stiftungsrat wählte Dr. oec. Peter Riss, den Verwaltungsratspräsidenten der mit der Sorgenlose-Stiftung historisch verbundenen Bank Stutz AG, zum neuen Stiftungsratspräsidenten der Sorgenlose-Stiftung.<sup>vii</sup> Dr. Riss, bereits seit drei Jahren ordentliches Stiftungsratsmitglied, ersetzt den am 25. Mai im Alter von 78 Jahren nach langer schwerer Krankheit verstorbenen Herrn Hans Lange, welcher die Stiftung während 22 Jahren sehr umsichtig präsidiert hatte.<sup>viii</sup> Zum neuen Mitglied wählte der Stiftungsrat den Sohn des Verstorbenen, Herrn lic. iur. Rudolf Lange.<sup>ix</sup> Frau Dr. Rosa Wonne, seit etwa zehn Jahren Geschäftsführerin der Sorgenlose-Stiftung wurde – nicht zuletzt in Würdigung ihrer Verdienste um die Stiftung – zum Mitglied des Stiftungsrats gewählt.<sup>x</sup> Selbstverständlich behält sie ihre Funktion als Geschäftsführerin und wird sich in nächster Zeit mit der Frage des Aufbaus eines Internet-Auftritts der Stiftung auseinandersetzen.<sup>xi</sup>

Die Sorgenlose-Stiftung ist überzeugt, nach dieser umfassenden Erneuerung des nun siebenköpfigen Stiftungsrats<sup>xii</sup> gut aufgestellt zu sein für die nächsten 50 Jahre Stiftungstätigkeit im Gedenken an ihre grosszügigen Stifter.

(ca. 2400 Zeichen inkl.)

Auskünfte erteilt: Dr. Rosa Wonne, Geschäftsführerin der Sorgenlose-Stiftung, Bern

rosa.wonne@sorgenlose-stiftung.ch

### Lösungsvorschlag und Gesamtkommentar

Die Sorgenlose-Stiftung – zugegebenermassen etwas plakativ wenn auch nicht karikierend, dargestellt – ist absolut legal aufgestellt, sie lässt sich nichts zuschulden kommen und wird wohl viel Gutes tun. Aber sie arbeitet – nomen est omen – zu sorgenlos und unbekümmert (wenn auch kaum sorglos). Eine intensive und systematische Auseinandersetzung mit ihrer Foundation Governance täte dieser Stiftung gut. Mit diesem Fallbeispiel wagen wir einen ersten check up, auf Grund der wenigen uns zur Verfügung stehenden Informationen.

- i Mit einem Kapital von 150 Mio. CHF gilt die Sorgenlose-Stiftung für schweizerische Verhältnisse als grosse Stiftung. Punkto Foundation Governance sollte deshalb diese Stiftung auch hohe Erwartungen erfüllen. In der Einleitung schreibt der Swiss Foundation Code 2009 (nachfolgend: SFC), dass „sich die Empfehlungen – insbesondere deren praxisorientierter Kommentar – in erster Linie an grossen und mittelgrossen Stiftungen“ orientiert. SwissFoundations bezeichnet Stiftungen mit einem Kapital von mehr als 10 Mio. CHF resp. mehr als 50 Mio. CHF als mittelgrosse resp. grosse Stiftungen.
- ii Mit ihrer Allokation von je einem Drittel des Stiftungskapitals in Aktien, Festverzinslichen und Immobilien fährt die Stiftung grundsätzlich eine ausgewogene Strategie, die auch einen hohen cash flow für die laufenden Ausschüttungen für die Förderbeiträge erwarten lässt. Gemäss Empfehlung 22 des SFC handelt es sich um eine „durchschnittlich risikofähige Stiftung“. Problematisch ist jedoch das Klumpenrisiko, das besteht, weil der gesamte Aktienanteil aus einer Beteiligung an der Bank Stutz AG besteht. Empfehlung 23 verlangt Diversifikation, die bei der Sorgenlose-Stiftung somit nicht gegeben ist. Diese befindet sich jedoch in Gesellschaft gewisser Schweizer Konzernstiftungen (z.B. Jubiläumstiftungen), deren Kapital z.T. hundertprozentig aus Konzernaktien bestehen, mit entsprechenden Folgen bei massiven Kurseinbrüchen.
- iii Bei einem Stiftungskapital von 150 Mio. CHF schüttet die Sorgenlose-Stiftung kontinuierlich nur 2 Mio. CHF pro Jahr aus, was einer Ausschüttungsquote von bescheidenen 1,3% entspricht. Der SFC macht bewusst keine Vorschläge für Ausschüttungsquoten (wie sie Deutschland und die USA kennen), spricht sich aber in Empfehlung 17 für eine zeitnahe Mittelverwendung auf der Basis eines selbstauferlegten Ausschüttungsgebots aus. Bei der Sorgenlose-Stiftung wäre zu prüfen, ob ihre Vermögensbewirtschaftung chronisch underperforms, ob diese zu teuer ist (dazu Empfehlung 23), ob die Stiftung eine zu hohe Overhead-Quote hat (der Kommentar zur Empfehlung 1 sagt aus, dass die Administration nicht mehr als 10-15% der Förderaufwendungen ausmachen sollen) oder ob die Stiftung thesauriert.
- iv Die Sorgenlose-Stiftung ist in allen denkbaren Förderbereichen tätig, was ihr offenbar durch die Stiftungsurkunde ermöglicht wird. Wenn die Stiftung ihren Spielraum zur thematischen Eingrenzung ihrer Förderung ausnützen würde, könnte die Stiftung bei der Selektion Projekte grössere Fachkompetenz in weniger zahlreichen Förderbereichen sicherstellen (Empfehlung 18). Die Stiftung sollte einmal ihre Strategie überdenken (Empfehlung 4).
- v Wenn die Sorgenlose-Stiftung mit 2 Mio. CHF Vergabevolumen jährlich 200 Projekte unterstützt, entfallen auf ein Projekt 10'000.- CHF Fördersumme. Die Stiftung verfolgt damit ein Giesskannenprinzip, gegen das im Grundsatz nichts einzuwenden ist. Aber eine verantwortungsvolle Begleitung dieser Projekte, wie sie Empfehlung 19 anregt, ist nicht mehr mit vertretbarem Aufwand möglich.
- vi In seiner Empfehlung 12 plädiert der SFC für eine angemessene Orientierung der Stiftung über Stiftungszweck, Förderpolitik und –strategie sowie ihre Organisation. Ganz offensichtlich befolgt die Sorgenlose-Stiftung nur sehr zögerlich – fast widerwillig, wie die dürre Medienmitteilung suggeriert. Generell kommuniziert die Stiftung etwas altväterisch. Den ehrlichen Respekt und Dankbarkeit gegenüber seinen Stiftern kann man auch weniger devot ausdrücken.
- vii Diese Personalunion der Präsiden von Stiftung und Hausbank ist governancemässig problematisch. Da sind Ziel- und Interessenkonflikte vorprogrammiert: Was zum Wohl der Bank ist, muss nicht unbedingt zum Wohl der Stiftung sein – und umgekehrt. Die Empfehlung 11 äussert sich zum Umgang mit Zielkonflikten.
- viii Der frühere Stiftungsratspräsident hatte während 22 Jahren, bis in sein 78. Lebensjahr, in seinem Amt ausgeharrt. Offensichtlich gibt es bei der Sorgenlose-Stiftung keine Amtszeit- und Altersbe-



schränkung, wofür der SFC in seiner Empfehlung 5 zwecks Dynamisierung des Stiftungsrats plädiert. Der Vorgänger des heutigen Präsidenten litt offenbar während längerer Zeit an einer schweren Krankheit. Konnte er trotz dieser immer seine Amtspflichten sorgfältig wahrnehmen, wie das Empfehlung 6 erwartet?

ix Der Sohn des früheren Präsidenten des Stiftungsrats wurde in dieses Gremium gewählt. Es ist durchaus möglich, dass Herr Lange jun. dem Anforderungsprofil eines Stiftungsratsprofils gemäss Empfehlung 6 gut entspricht. Ist er aber auch eine Idealbesetzung? Wenn Stiftungsratssitze ausserhalb der Stifterfamilie „vererbt“ werden, macht sich Argwohn breit.

x Die Geschäftsführerin der Stiftung wurde in den Stiftungsrat gewählt. Diese Vermischung von strategischer und operativer Führungsebene steht im Widerspruch zum SFC, der in der Einleitung zum Kapitel „Führung“ und in der Empfehlung 13 für die Trennung der Führungsebenen plädiert. Die Ernennung der Geschäftsführerin zur Direktorin hätte eine unverfänglichere Beförderung bedeutet.

xi Die Sorgenlose-Stiftung hinkt technisch und von ihrem Anspruch her stark hinter der aktuellen Entwicklung her. Und sie ist dabei bei weitem nicht die einzige Stiftung. Die Empfehlung 12 zu Information und Kommunikation nennt ausdrücklich die Website als wünschbares Informationsmittel.

xii Die Empfehlung 6 mit Titel „Zahl der Stiftungsräte“ äussert sich explizit zur wünschbaren Grösse eines Stiftungsrats und erklärt fünf bis sieben als die Regel (drei Personen als Minimum). Mit sieben Stiftungsratsmitgliedern ist die Sorgenlose-Stiftung noch in der postulierten Norm, wenn auch am oberen Ende.