

#### **4. Impact Forum Zürich, 22.09.2015, 18:00 Uhr**

**Begrüssung Adolf E. Real** – Es gilt das gesprochene Wort

GAME CHANGERS - neue Spielregeln für Stiftungen

Ich freue mich sehr, Sie heute zum 4. Impact Forum Zürich begrüßen zu dürfen. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein, die MIL Microfinance Initiative Liechtenstein (die beide auf Initiative des Liechtensteiner Bankenverbandes entstanden sind), die LGT Venture Philanthropy und das Beratungs- und Forschungsunternehmen CSSP haben 2012 den Grundstein für diesen Anlass gelegt. Diese Partner, welche sich der Nachhaltigkeit verpflichtet haben, möchten dem Thema Nachhaltigkeit im Stiftungssektor den nötigen „Impact“ geben.

Wir haben uns bisher mit den Chancen und Möglichkeiten von Stiftungen auseinandergesetzt. Heute wollen wir uns mit den „neuen Spielregeln für Stiftungen“ beschäftigen und damit das wichtige Thema Foundation Governance aufs Tapet bringen. Der Titel GAME CHANGERS unseres heutigen Anlasses ist denn auch kein Zufall: Mit dem Swiss Foundation Code sind neue Spielregeln hinsichtlich Governance für Stiftungen geschaffen worden. Dieser Code soll es Stiftungen ermöglichen, nicht nur Gutes, sondern vor allem Gutes richtig zu tun.

Meine Damen und Herren, wir bewegen uns in einem sehr schwierigen und ja volatilen gesellschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Umfeld. Während gerade die Staaten immer weniger leisten können und die Wirtschaft zurückhaltend bleibt, werden gemeinnützige Stiftungen immer mehr zu wichtigen gesellschaftlichen Akteuren. Indem sie soziale Projekte oder - je nach Stiftungszweck - Individuen finanziell fördern, reduzieren Stiftungen den Bedarf an staatlichen Interventionen. Sie werden damit der neue Kitt unserer Gesellschaft.

Um dieser steigenden Verantwortung künftig gerecht werden zu können, müssen sich die Organisationen selbst in robuster wirtschaftlicher Verfassung befinden. Da auch Stiftungen ihre Vermögen an den Finanzmärkten anlegen und somit von den dort herrschenden Schwankungen ebenso beeinflusst werden, müssen auch sie sich verstärkt damit auseinandersetzen, welche Lehren aus Krisen zu ziehen sind, wie ihre Ausschüttungspolitik und ihr Anlegeverhalten künftig gestaltet werden sollen. Dabei dürfen wir auch die Frage stellen, ob sogar das Geschäftsmodell der Stiftung als solches grundsätzlich zu überdenken ist. Als Stichwort sei hier "mission-related investment" genannt, indem z.B. Stiftungen Kredite an förderungswürdige Projekte vergeben und so den Stiftungszweck auch bei der Geldanlage berücksichtigen.

Lassen Sie mich kurz zurückblicken: Der Verband der Schweizer Förderstiftungen, Swiss Foundations, hat das Ziel, ein aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk aufzubauen und dafür die Strukturen zu schaffen. Damit will man der Fragmentierung des Sektors und der diesem innewohnenden Intransparenz entgegenwirken. Professionalität ist die Losung, sollen doch die Stiftungsmittel wirkungsvoller und nachhaltiger zugunsten der Allgemeinheit eingesetzt werden.

In der Branche bewegte sich sehr vieles sehr rasch. Bald war der Begriff "Foundation Governance", also „gute Stiftungsführung“ geboren. Angelehnt und induziert durch den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance entwarfen weitsichtige Spezialisten aus der Stiftungslandschaft einige Eckpunkte für die Definition einer zeitgemässen "Good Governance" für Stiftungen – den Swiss Foundation Code. Die erste Version, erschienen 2004, enthielt 22 Empfehlungen, die auf den bis heute geltenden Grundsätzen "Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks", "Checks and Balances" und "Transparenz" beruhen.

Der Swiss Foundation Code wurde im Jahre 2009 erstmals revidiert, am 8. September 2015 ist nun die 3. Auflage mit erneuter Weiterentwicklung erschienen. Dieser Code ist ein ebenso etabliertes wie international renommiertes Instrument der Selbstregulierung. Er soll eher als

vertrauensbildende Massnahme verstanden werden denn als ein strikt zu befolgendes Regelwerk. In Ergänzung zu den gesetzlichen und dogmatischen Vorgaben des Stiftungsrechts führt die Achtung des Codes daher zu einer grundsätzlich pflichtgerechten, gleichwohl aber praxistauglichen und flexiblen Ordnung des Stiftungsmanagements und der Foundation Governance.

Foundation Governance hat in den letzten zehn Jahren weltweit Niederschlag in zahlreichen Codes gefunden. Aber warum, meine Damen und Herren, besteht für Foundation Governance ein so hoher Bedarf? Lassen Sie mich dies in fünf Punkten versuchen, zu skizzieren:

1. **Reputation:** Stiftungen können sich nur schon aus Reputationsgründen nicht erlauben, hinter die von der Corporate Governance gesetzten Standards zurückzufallen. Gerade Skandale schockieren die Öffentlichkeit mehr als solche in der Wirtschaft, denn das Stiftungswesen hat eben nur mit „guten Menschen“ zu tun.
2. **Selbstverständnis:** Während in Deutschland und in Grossbritannien der Stiftungssektor eine bekannte Grosse ist, beginnt sich eine eigentliche Stiftungsbranche in der Schweiz und Liechtenstein erst allmählich zu konturieren. Nur zögerlich legt das Branchenbewusstsein seine Schwäche ab.

3. **Defragmentierung (Struktur):** Der Stiftungssektor wird selten als Ganzes wahrgenommen, weder von der Öffentlichkeit noch von den Stiftungen selbst. Sein Profil ist weiterhin vernebelt. Das hängt damit zusammen, dass viele Stiftungen es vorziehen, ganz im Verborgenen zu bleiben, obwohl sie Gutes tun. Sie sind nach wie vor an der anwaltlichen Richtschnur der Diskretion orientiert. Viele Stiftungen verstehen sich noch zu oft als vollkommen autonom und autark. Sie hüten sich vor jedem Austausch mit anderen Stiftungen. Daher erstaunt der geringe Organisationsgrad nicht: Von den über 10'000 Förderstiftungen in der Schweiz sind erst gut 300 Mitglied (3%) in einem der beiden Verbände (proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz, und SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in Liechtenstein ab. Liechtenstein hat aktuell 1'250 gemeinnützige Stiftungen (*Auskunft Thomas Ritter, Stiftungsaufsichtsbehörde*), mit leicht steigender Tendenz. Davon sind 40 Stiftungen (3.2 %) der Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen angeschlossen. Dies alles erhöht den Bedarf der einzelnen Stiftung nach verlässlicher Orientierung.
4. **Aufsicht:** Stiftungen haben keine Eigentümer, wie sie Kapitalgesellschaften auszeichnen, und sie haben keine Mitglieder wie Vereine. Die Kontrollmöglichkeiten von Eigentümern und Mitgliedern

fallen bei ihnen weg, was sie strukturell zur Kompensation zwingt. Dies gilt bei den Förderstiftungen sogar noch verstärkt, weil ihnen im Unterschied zu anderen Stiftungsformen auch noch eine Marktkontrolle fehlt. Sie müssen sich um Mittelzuflüsse nicht bewerben. Ihr schon bestehendes Stiftungsvermögen macht sie davon vollkommen unabhängig. Dies ist a priori eine problematische Governance-Situation mit erheblichem Risikopotenzial. Im Einklang mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen werden auch an die Strukturen und die Leitungsorgane von gemeinnützigen Organisationen zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Ausserdem erstreckt sich in der «Audit Society» der Trend, Vertrauen durch Kontrolle zu ergänzen, auch auf gemeinnützige Organisationen, die zudem in der Zivilgesellschaft an Bedeutung wie auch an Visibilität gewonnen haben.

5. **Und last but not least geht es um „Verantwortung“:** Gemeinnützige Stiftungen sind meist steuerlich begünstigt. Diese Begünstigung ist nicht nur eine rare Ausnahme von der Regel fiskalischer Begehrlichkeit, sondern auch eine staatliche Anerkennung der Existenz und Tätigkeit der Stiftung. Gerade dadurch aber verpflichtet sie diese auch. Die Stiftung muss sich gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen für die Verwendung der Gelder, die sie bzw. der Stifter und die Zustifter nicht als Steuern abführen. Aber nicht erst im Tausch mit den Steuerprivilegien, die eine

gemeinnützige Stiftung genießt, wird Fördern zum öffentlichen und gesellschaftsrelevanten Handeln. Vielmehr übt die Stiftung schon durch ihre gemeinnützige Ausrichtung öffentliche Funktionen aus. Sie bildet so Teil der Zivilgesellschaft und steht in einem besonderen Verhältnis zum Staat: Sie kann ergänzend dort fördern, wo es der Staat gar nicht tut, oder verstärkend da, wo er es ihrer Ansicht nach zu wenig tut. Auch wenn sich die Stiftungsräte und andere Organe dessen oft gar nicht bewusst sind, sind Stiftungen daher quasi-öffentliche Institutionen und tragen damit eine besondere Verantwortung. Diese Tatsache hat Konsequenzen für die Ansprüche an ihre Transparenz und Professionalität. Das gilt auch und insbesondere für die Stiftungsräte, welche ihre Reputation und die Akzeptanz ihres Tuns legitimieren müssen. Hierzu kann Foundation Governance beitragen.

Diese fünf Punkte und eine Analyse der internationalen und der nationalen Stiftungslandschaft zeigen, dass sich jede gemeinnützige Stiftung mit ihrer Foundation Governance intensiv befassen muss.

Foundation Governance ist zwar methodisch defensiv, in ihrer Wirkungsweise aber präventiv. Sie kann vor allem eines leisten: das Sensorium und das Problembewusstsein der Betroffenen für Good Governance-Belange zu

schärfen. Eine gute Foundation Governance führt tendenziell zu einer höheren Stiftungsleistung und hat damit unmittelbare Wirkung.

Der Swiss Foundation Code soll also nicht ausschliesslich und nicht einmal in erster Linie ein Instrument zur Verhinderung von Missbräuchen sein. Der Swiss Foundation Code als Game Changer soll aus den fünf vorgenannten Gründen vor allem positiv wirken: Er orientiert sich an der zentralen Frage, wie Stiftungen zur robusten Entwicklung der Zivilgesellschaft beitragen können. Der Code bietet Anregungen und Anreize dazu. Er soll helfen, den Beitrag von Stiftungen, besonders von Förderstiftungen, zur Milderung von gesellschaftlichen Knappheiten bzw. zur Lösung von Problemen im Rahmen der Gestaltungsautonomie zu steigern. Denn es reicht nicht, dass eine steuerbefreite Stiftung Gutes tun will und einen auf Gemeinnützigkeit gerichteten Zweck hat, sie muss Gutes auch wirklich gut tun.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich schliessen: Finanzplätze wie Liechtenstein und die Schweiz schreiben sich das Thema Nachhaltigkeit und Philanthropy nicht nur auf die Fahnen, sondern sie leben dies ganz konkret. Wie, das erklären heute in unserem Impact Leader Panel Spezialisten und Strategen aus verschiedenen Bereichen.



Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Bankenverbandes, wird das Panel moderieren. Das Schlusswort und einen Ausblick für die Branche gibt Ihnen Oliver Oehri, Executive Director und Founding Partner der CSSP.

Anschliessend laden wir Sie herzlich ein zum weiteren Gedankenaustausch und Networking ganz im Sinne des heutigen Forums: Tu Gutes, tu Gutes richtig und ... rede darüber. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.