

# Philanthropie Aktuell

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
Steingraben 22, CH-4051 Basel  
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch  
www.ceps.unibas.ch

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Die Schweiz ist stolz auf ihr Milizwesen. Von der Milizarmee über das Milizparlament bis zu vielen Feuerwehren werden öffentliche Leistungen als Nebentätigkeit erbracht. Bei näherer Betrachtung weicht das Milizwesen aber immer mehr professionellen Strukturen. Im Nationalrat sitzen zunehmend Berufspolitiker:innen. Die Feuerwehren können im Milizsystem ihre Einsatzfähigkeit nicht aufrechterhalten – entweder, weil die Anfahrtswege zu lang sind oder weil die Komplexität der Aufgaben durch E-Autos oder Dämmmaterialien in Fassaden viel Spezialwissen benötigt. Es ist offensichtlich: Für qualitativ hochstehende Arbeit braucht es professionelle Strukturen – die auch etwas kosten.

Im Stiftungswesen – und generell allen NPO – ist die Situation vergleichbar: Die Anforderungen an das Amt als Stiftungsrat oder Vorstand steigen. Gleichzeitig nimmt die Anspruchshaltung an die gelieferten Ergebnisse zu. Hier jederzeit das unentgeltliche Ehrenamt vorauszusetzen ist weder effektiv noch effizient. Tatsache ist, dass die Mehrzahl der NPO sowieso nicht in der Lage ist, eine Entschädigung zu zahlen. Aber in Fällen von grossen Organisationen mit vielen Angestellten, hohen Finanzkapital oder vielen betroffenen Personen muss eine Entschädigung möglich sein. Dass diese nicht ausartet, zeigen die ersten Ergebnisse der durchgeführten Studie.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

Honorierung in Stiftungen	01
Rechtliche Rahmenbedingungen	02
Interview: Julia Jakob	03
Impact-linked Finance	04
Kalender	04

## Honorierung für den Stiftungsrat?

**Dies ist eine aktuelle Frage, die die «Stiftungsgemüter» spaltet und mit der sich Stiftungsvertretende auseinandersetzen müssen. Eine Grundlage für eine differenzierte Debatte bietet eine CEPS-Studie zur Honorierung in Schweizer Förderstiftungen. Von Alice Hengevoss**

«Ein Stiftungsratsmandat ist ein Ehrenamt, für das es prinzipiell keine Honorierung gibt.» – so eine traditionale Perspektive. «Eine Honorierung widerspricht der Gemeinnützigkeit.» – so die generelle Handhabung. Es gibt einige valide Argumente gegen eine Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern. Befürworter:innen hingegen betonen, dass knapper werdende zeitliche Ressourcen sich ehrenamtlich zu engagieren, der hohe Grad an Verantwortung und der höher werdende Bedarf an Fachkompetenz sind deutliche Argumente für eine Honorierung. Sie soll Anreize setzen, dass sich weiterhin qualifizierte und engagierte Stiftungsratsmitglieder für das Gemeinwohl engagieren.

Mit der aktuellen Revision des Obligationenrechts und den entsprechenden Anpassungen im Stiftungsrecht, wird die Debatte um eine Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern intensiviert: Ab dem 1.1.2022 müssen die Honorare an Mitglieder der obersten Leitungsorgane im Anhang der Jahresrechnung offengelegt werden. Die bald erscheinende Honorierungsstudie dient als Grundlage für eine differenzierte Debatte.

### Honorierungsstudie

Das Ziel der Studie ist es, die Honorierungspraxis in Schweizer Förderstiftungen zu erfassen und zu verstehen, wie die Höhe der Honorierung festgelegt wird. Die Studienergebnisse basieren auf Antworten von 250 Stiftungsratsmit-

gliedern aus der Schweiz und Liechtenstein. Die Studie umfasst Förderstiftungen unterschiedlichen Vermögens und Ausschüttungsvolumens, und einer Vielzahl an Aktivitätsbereichen. Es haben sich zwei Drittel Männer und ein Drittel Frauen an der Umfrage beteiligt. Das kumulierte Vermögen der an der Umfrage beteiligten Stiftungen entspricht rund CHF 64 Milliarden. Dies entspricht knapp der Hälfte des 2023 schweizweit erfassten Stiftungsvermögens und deutet auf eine hohe Aussagekraft der Ergebnisse.

In einem Viertel der befragten Stiftungen ist keine Honorierung möglich und in einem weiteren Viertel der Stiftungen wird freiwillig auf eine Honorierung verzichtet. In weniger als der Hälfte der befragten Stiftungen ist somit eine Honorierung möglich. Dies bestätigt die generelle Annahme, dass Ehrenamtlichkeit im Stiftungsrat nach wie vor die Regel ist, wenngleich eine Honorierung heute häufiger angegeben wird, als in früheren Studien.

### Was bestimmt die Höhe der Honorierung?

Stiftungen, die sich für eine Honorierung ihrer Stiftungsratsmitglieder entscheiden, müssen sich die Frage stellen, nach welchen Kriterien die Höhe der Entschädigung festgelegt werden soll. Die Studie zeigt, dass Charakteristika der Stiftung, wie die Höhe des Stiftungsvermögens und des Vergabevolumens, der

Aktivitätsbereich sowie die Anzahl unterstützter Projekte wesentliche Determinanten für die Höhe des Honorars sind. Ebenso bestimmen leistungsbezogene Faktoren, wie der wöchentliche Aufwand und die Anzahl Stiftungsratssitzungen, die Höhe des Honorars.

In einem Viertel der Stiftungen, in denen ein Honorar ausgezahlt wird, besteht jedoch kein entsprechendes Reglement. In einigen Stiftungen wird der oder die Stiftungsratspräsident:in höher entschädigt.

### Transparenz durch ein Reglement

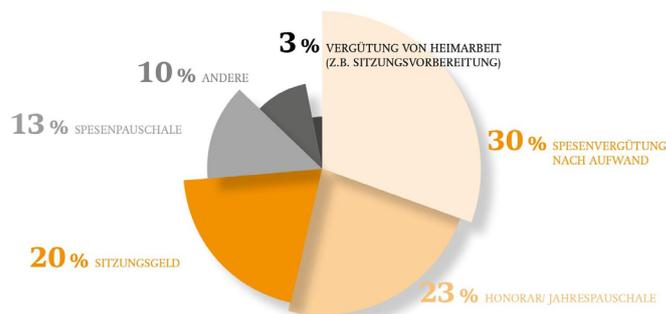
Die Anpassung im Stiftungsrecht wirft die Frage auf, ob es im Sinne der Gemeinnützigkeit ist, den Stiftungsrat zu entschädigen. Wie eingangs aufgelistet, gibt es berechtigte Argumente dafür und dagegen. Was die Studie jedoch deutlich macht, ist, dass wenn eine Stiftung sich dazu entschliesst Stiftungsratsmitglieder zu entschädigen, so muss dies nach klaren Kriterien in einem Honorierungsreglement festgelegt werden. So können Transparenz und das Sicherstellen der Gemeinnützigkeit gewährleistet werden.

## Die rechtliche Perspektive der Honorierung des Stiftungsrats

**Rechtliche Rahmenbedingungen spielen eine wichtige Rolle bei der Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern. Die Minder- und Luginbühl-Initiativen wurden kürzlich im Parlament diskutiert. Die Vorgaben unterscheiden sich stark zwischen Kantonen, trotzdem gibt es einige Anforderungen, die umfassend gelten.**

Die Honorierung von Stiftungsräten wurde im Rahmen von zwei kürzlich eingereichten Bundesinitiativen, der Luginbühl- und der Minder-Initiative, diskutiert. Die Luginbühl-Initiative hatte unter anderem zum Ziel, die Zulässigkeit der Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern in steuerbefreiten Stiftungen zu klären. Obwohl diese Initiative zu einer Änderung des schweizerischen Stiftungsrechts führte, wurde dieser spezifische Vorschlag zur Honorierung von Stiftungsräten schliesslich aus dem Projekt gestrichen. Die Minder-Initiative, die im Januar 2023 zu einer Revision des schweizerischen Gesellschaftsrechts führte, sieht dagegen erhöhte Transparenzanforderungen für die Honorierung von Verwaltungsratsmitgliedern in Unternehmen vor. Der Schweizer Gesetzgeber hat diese neuen Anforderungen auf Stiftungen übertragen, was zu einem neuen Artikel 84b ZGB führte. Die Stiftungen sind nun verpflichtet, der Aufsichtsbehörde jährlich Informationen über die Honorierung ihrer Stiftungsratsmitglieder und Direktor:innen vorzulegen. Das Ergebnis dieser beiden Initiativen

Die Verteilung aller Honorierungsarten zeigt, dass in den meisten Fällen eine Spesenvergütung nach Aufwand (31%) stattfindet, gefolgt von einer Jahrespauschale (23%). Die Jahrespauschale beträgt in mehr als der Hälfte der Fälle weniger als CHF 3'000.



Quelle: Honorierungsstudie für Schweizer Förderstiftungen 2023

Die Honorierungsstudie bietet dazu die Grundlage. Neben weiteren Informationen zur Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern, bietet sie Statistiken zur Entlohnung von Geschäftsführenden, Projektverantwortlichen und Back-Office Personal.

Dr. Alice Hengevoss ist Leiterin angewandte Forschung am Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel. Sie war massgeblich an der Erhebung und Auswertung der Honorierungsstudie beteiligt. Zudem forscht und publiziert sie zu Themen im Zusammenhang mit Governance, Rechenschaftspflicht und Finanzierung internationaler Nonprofit-Organisationen.

ist, dass die Möglichkeit der Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern nicht verbessert wurde, aber die Anforderungen an die Berichterstattung und Transparenz gestiegen sind. Vor diesem Hintergrund gelten für die Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern im Jahr 2023 die folgenden Regeln:

### Regeln für steuerbefreite Stiftungen

Zur allgemeinen Erinnerung: Die Welt der Stiftungen ist zweigeteilt in steuerpflichtige und steuerbefreite Stiftungen. Steuerpflichtige Stiftungen können die Honorierung ihrer Stiftungsratsmitglieder frei gestalten, ohne andere Einschränkungen als die Angemessenheit der Mittel der Stiftung, die gesetzlichen Vorschriften und die Meldepflichten.

Für steuerbefreite Körperschaften wiederum sind die Möglichkeiten der Honorierung aufgrund der von den Steuerbehörden auferlegten Regeln sehr begrenzt, und zwar auf der Grundlage des Grundsatzes der Uneigennützigkeit, der von den Organmitgliedern Altruismus erwartet. Die Praktiken sind von Kanton zu Kanton

sehr unterschiedlich, aber die Grundsätze bleiben dieselben: Es sind nur begrenzte oder keine Honorierungen zulässig.

### Anforderungen an Berichterstattung

Nach dem neuen Artikel 84b ZGB muss die Aufsichtsbehörde jährlich über den Gesamtbetrag der Vergütungen informiert werden, die direkt oder indirekt an die Mitglieder des Stiftungsrats und der Geschäftsführung gezahlt werden. Dies schliesst Entschädigungen an die derzeitigen Mitglieder ein, die von der Stiftung oder von einer anderen Organisation innerhalb der «Gruppe» der Stiftung gezahlt werden. Die Honorierung der einzelnen Mitglieder muss separat ausgewiesen werden. Der Bericht enthält jedoch keine Darlehen oder Kredite, Entschädigungen an ehemalige Mitglieder, an Mitglieder von Beiräten und/oder nahestehende Personen.

Vincent Pfammatter

Der Autor ist Rechtsanwalt und Partner bei sigma legal. Er ist Vorstandsmitglied von proFonds und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Geneva Center for Philanthropy.

## «Vergütete Professionalität ist oftmals sinnvoller als ehrenamtliches Laientum.»

SwissFoundations, der Verband Schweizer Förderstiftungen, ist an vorderster Front engagiert in der Diskussion rund um die Honorierung von Stiftungsräten. Angemessene Lösungen müssen die Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen abdecken. Wir haben Co-Geschäftsführerin Julia Jakob gefragt, was bei diesem Thema im Detail beachtet werden muss.

**CEPS:** Warum braucht es eine Honorierung des Stiftungsrats?

**J.J.:** Der Stiftungsrat ist das oberste Organ der Stiftung. Ihm obliegt die organisatorische und strategische Leitung. Die Anforderungen an den Stiftungsrat sind in den letzten Jahren stark gewachsen. Seine Aufgaben sind erheblich anspruchsvoller und die Verantwortung grösser geworden. Beispiele dafür sind die zunehmende Regulierungsdichte sowie wachsende Anforderungen an die Foundation Governance, Transparenz und Compliance. Dieser hohe Grad an Professionalisierung fordert kompetente Entscheidungsträger:innen. Vergütete Professionalität ist dementsprechend oftmals sinnvoller als ehrenamtliches Laientum.



Julia Jakob hat an der Universität München Rechtswissenschaften studiert. Sie ist seit 2022 Co-Geschäftsführerin von SwissFoundations und war vorher zuständig für den Bereich Recht & Politik. Sie verfügt über langjährige Erfahrung als Geschäftsführerin von Stiftungen sowie als Stiftungsrätin.

Der Stiftungssektor braucht zudem Verstärkung, um zukunftsfähig zu sein. In sehr vielen Stiftungen steht jetzt ein Generationenwechsel im Stiftungsrat an. Es gilt, eine kompetente neue und auch junge Generation von Stiftungsrät:innen zu gewinnen. Die Möglichkeit einer fairen Entschädigung ist wichtig, um eine Mitwirkung nicht praktisch zu verunmöglichen.

Rechtlich ist die angemessene Honorierung des Stiftungsrats auch erlaubt – es gibt daher keinen Grund, am Dogma der Ehrenamtlichkeit festzuhalten. SwissFoundations setzt sich deshalb mit Nachdruck für die Möglichkeit einer angemessenen Honorierung von Stiftungsrät:innen ein.

**CEPS:** An welchen Kriterien würden Sie eine Honorierung festmachen?

**J.J.:** Die Möglichkeit der Honorierung des Stiftungsrats dient dazu, den Stiftungszweck so professionell und so gut wie möglich zu realisieren. Das wichtigste Kriterium ist dabei die Angemessen-

heit. Der Swiss Foundation Code gibt klare Empfehlungen, was darunter zu verstehen ist. So steht eine angemessene Honorierung im Verhältnis zur erbrachten Leistung und ist von Faktoren wie der Stiftungsgrösse abhängig. Zur Festlegung, wie hoch die Entschädigung im jeweiligen Fall sein soll und darf, ist ein Vergleich mit anderen Stiftungen wichtig. Im Sinne der Transparenz und Nachvollziehbarkeit muss für jede Art entschädigter Stiftungsarbeit ein Leistungsnachweis erbracht werden.

Wir sind überzeugt, dass sich hinsichtlich des Begriffs „angemessen“ eine verlässliche Praxis herausbilden wird, die auf der einen Seite die Professionalisierung stützt und auf der anderen Seite Exzesse verlässlich zu vermeiden weiss. Ohnehin gilt, dass übermässige Honorare schon zivilrechtlich unzulässig sind, da damit Stiftungsmittel zweckentfremdet werden. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn die Entschädigung in keinem Verhältnis zur erbrachten Leistung steht.

**CEPS:** Worauf müssen Förderstiftungen bei diesem Thema achten?

**J.J.:** SwissFoundations empfiehlt, die Entschädigungshöhe und -verfahren schriftlich in Reglementen oder Richtlinien festzuhalten. Diese können der Stiftungsaufsicht sowie der Steuerbehörde vorgelegt werden. Ein grosses Augenmerk beim Erstellen der Entschädigungsreglemente muss auf die Praxis der jeweiligen kantonalen Steuerbehörde gelegt werden. Die Praxis der kantonalen Steuerbehörden ist sehr heterogen, was aktuell zu Rechtsunsicherheit und Ungleichbehandlung führt. Bei Differenzen droht unter Umständen der Entzug der Steuerbefreiung und andere weitreichende Folgen. Als Stimme der Schweizer Förderstiftungen fordert SwissFoundations von den Aufsichts- und Steuerbehörden sowie bei den politischen Entscheidungsträgern vehement, dass die Honorierungsmöglichkeit von Stiftungsräten zugelassen und die zum Teil sehr restriktive Praxis aufgegeben wird. Aktuell sind wir hier im Rahmen der Förderung des Stiftungsstandorts Zürich mit dem Kanton in engem Austausch.

**CEPS:** Wie steht die Schweiz hinsichtlich Honorierung international da?

**J.J.:** Konkrete Studien dazu fehlen derzeit. Der Bericht [Comparative Highlights of Foundation Laws](#) des Europäischen Stiftungsverbands Philea aus dem Jahr 2022 hält jedoch fest, dass es bei der Frage nach der Entschädigung des Stiftungsrats europaweit grosse Unterschiede gibt. Die Diskussion ist auch in anderen Ländern eng an die Steuerbefreiung geknüpft. Die Honorierungsfrage dürfte aber in jedem Fall ein relevanter Standortfaktor sein – international aber mit Sicherheit auch kantonal.

**CEPS:** Vielen Dank!

## CEPS INSIGHT

### Änderungen im CEPS-Team

Anfangs September durften wir Kinga Horvath im Team begrüssen. Sie hat als wissenschaftliche Mitarbeitende ihre Tätigkeit am CEPS aufgenommen. Mit ihrem Masterabschluss an der Lilly Family School of Philanthropy bringt sie bereits Erfahrungen in der NPO-Forschung mit. Zudem gratulieren wir Dr. Dominik Meier, der am 30. August 2023 erfolgreich seine Dissertation an der Fakultät für Psychologie verteidigt hat.

[ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/](https://ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/)

### Neue Publikationen

Die Beiträge der Ringvorlesung zu Philanthropie an der Universität Basel sind nun in einem Herausgeberband erschienen. Das Buch „Gutes tun oder es besser lassen?“ kann beim [Christoph Merian Verlag](#) bestellt werden. In den Beiträgen wird aus der Perspektive von Wissenschaftler:innen verschiedener Disziplinen die Bedeutung der Philanthropie beleuchtet. Ausserdem haben wir in der Studie «Stiftungsstadt Basel» das Umfeld für Philanthropie in Basel näher betrachtet. Die Studie wurde am Basler Stiftungstag veröffentlicht und ist auf der CEPS Webseite kostenlos verfügbar.

<https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/>

## Impact-linked Finance – Cashflow durch Wirkung

**Ein Gedankenspiel: Jede Organisation wird an ihrer positiven Wirkung gemessen. Solche, die herausragende Impact-Leistungen erbringen, werden dafür finanziell belohnt. Klingt nach Science-Fiction? Ist aber in manchen Teilen der Welt schon Realität.**

«Impact-linked Finance» (ILF) nennt sich die Methodologie, mit deren Hilfe finanzielle Anreize an die Generierung positiver gesellschaftlicher Wirkung geknüpft werden. Je mehr positive Wirkung, desto bessere Finanzierungsbedingungen. Was wir aus der Ökonomie als Mittel zur Bepreisung schädlicher Umweltwirkungen kennen, wird hier ins Positive gewendet: «Lenkungsuschüsse» für Impact statt Lenkungsabgaben. Entstanden ist dieser Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit. Um Sozialunternehmen in herausfordernden Kontexten zu Wachstumsfinanzierung zu verhelfen, «bestellen» öffentliche und private Geber auf Basis klar definierter Messkriterien eine bestimmte Menge an Wirkungseinheiten beim Sozialunternehmen. Dadurch wird dieses in seinem «Kerngeschäft» finanziell nachhaltig und für Investoren attraktiv. Gelder von wirkungsorientierten Investoren fließen in Unternehmen und Sektoren, die bisher nicht als investierbar galten. Dringend benötigte finanzielle Mittel zur Erreichung der SDGs werden dadurch bereitgestellt. 2015 von der DEZA gemeinsam mit einem privaten Finanzdienstleister entwickelt, hat sich ILF mittlerweile als Finanzierungsmechanismus in der Entwicklungszusammenarbeit etabliert.

Und hier in der Schweiz? Wie könnten

wir hier diese Mechanismen anwenden? Was hätten hier tätige NPOs davon? Und wie könnten Stiftungen dieses Instrumentarium sinnvoll für sich erschliessen? Diesen Fragen geht das Forschungsprojekt «ILF4NPO» am CEPS derzeit nach. Erste Erkenntnisse zeigen: ILF öffnet den Blick für neue Finanzierungsmechanismen. Instrumente der Unternehmensfinanzierung werden für NPOs nutzbar, Stiftungsmittel lassen sich gezielter einsetzen.

Interessiert? Das Forschungsprojekt läuft und ist offen für weitere Partnerorganisationen.

Dr. Lars Stein & Dr. Alice Hengevooss

## QUARTALSAZHL 916

Diese Anzahl gemeinnütziger Stiftungen war 2021 im Kanton Basel-Stadt registriert. Im Vergleich zu allen Stiftungen in der Schweiz sind in Basel-Stadt mehr Stiftungen fördernd und nicht operativ tätig. Neben aktuellen Zahlen zeigt die kürzlich veröffentlichte Studie «Stiftungsstadt Basel» auch Handlungsempfehlungen für die Entwicklung des Sektors auf.

Quelle: Stiftungsstadt Basel

## Herausgeberband

**Wie muss Philanthropie für die Zukunft gestaltet sein? – Eine interdisziplinäre Betrachtung und Diskussion.**



Der kürzlich erschienene Herausgeberband ist das Resultat einer Ringvorlesung, die im Herbstsemester 2022 an der Universität Basel stattgefunden hat. Organisiert vom CEPS und unterstützt vom Verein Stiftungsstadt Basel, wurde in der Veranstaltung die vielschichtige Bedeutung von Philanthropie beleuchtet.

Anhand von Beiträgen angesehener Wissenschaftler:innen verschiedener Fachrichtungen wirft das Buch ein Licht auf die Rolle und den gesellschaftlichen Nutzen der Philanthropie. Ein Einblick in die historische Perspektive zeigte die langfristige Wirkung, die durch das Vermächtnis der Philanthropen Isaak Iselin und Christoph Merian erzielt wurde. Aus juristischer Sicht besteht viel Gestaltungsfreiraum, dabei gibt es aber noch Potenzial diesen durch kollaborative Ansätze auch zu nutzen. Weiter wird im Buch beispielsweise diskutiert, wie die Vielzahl der kleineren und persönlichen Engagements zu weitreichenden Effekten philanthropischer Tätigkeit beitragen.

Lucca Nietlispach

<https://www.merianverlag.ch/produkt/kultur-und-gesellschaft/gutes-tun-oder-es-besser-lassen/d56e67eb-a50b-4860-92ee-9bc103e0d5de.html>

## KALENDER

### Aktuelle CEPS Weiterbildung:

#### CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Gunten & Basel  
Start: 8. Januar 2024

#### CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel  
Start: 8. April 2024

#### CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Wilen & Basel  
Start: 19. August 2024

#### IL Strategisches Finanzmanagement

4. - 8. November 2024 – Gunten

#### MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

### WEITERE TERMINE

#### SwissFoundations Symposium

**SwissFoundations**  
21. September 2023, Fribourg

#### Better Foundation Governance Foundation Board Academy

26. - 28. Oktober 2023, Basel

#### Kulturfundraising-Tagung 2023

**Swissfundraising**  
30. Oktober 2023, Aarau

#### Schweizer Stiftungstag proFonds

8. November 2023, Basel

#### NPO SkillShare

**Consense Philanthropy Consulting**  
22. November 2023, Zürich

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Universität  
Basel



Center for Philanthropy Studies,  
Steinengraben 22, 4051 Basel

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)  
[twitter.com/CEPS\\_Basel](https://twitter.com/CEPS_Basel)  
[linkedin.com/company/cepsbasel](https://linkedin.com/company/cepsbasel)

### REDAKTION

Lucca Nietlispach  
([lucca.nietlispach@unibas.ch](mailto:lucca.nietlispach@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH  
© unsplash  
© CEPS 2023

Online verfügbar unter:

[ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/](https://ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/)