

6 Der soziale Investor

Das Ideal heutiger Stifter unterscheidet sich fundamental von dem ihrer historischen Vorbilder. Es wird Zeit, dass Politik, Institutionen und Gesellschaft dieser Entwicklung Rechnung tragen. Ein Einwurf.

von Georg von Schnurbein

Christian Schmid aus Splügen war ein sehr erfolgreicher Selfmade-Unternehmer. Sein Möbelstoffunternehmen gehörte zu den grössten Kunden der Ciba und er selbst bald zu deren Verwaltungsrat. Als Christian Schmid 1962 kinderlos starb, hinterliess er ein Vermögen von gut 150 Mio. CHF, das in eine Stiftung eingebracht werden sollte. Aus einer Mischung der eigenen Lebensgeschichte und der persönlichen Überzeugung resultierte ein sehr eng gefasster Stiftungszweck: Die Stiftung sollte junge Bündner unterstützen, die männlichen Geschlechts und evangelischen Glaubens sind – und in einer Gemeinde wohnen, die mehr als 800 Meter über Meer liegt (inkl. der Gemeinde Malans). Nach einem Erbstreit mit den nahen Verwandten, Verhandlungen über Anpassungen des Stiftungszwecks und einer Novellierung des Stipendiengesetzes im Kanton Graubünden konnte der Christian-Schmid-Fonds erst ab 2005 endlich seiner Bestimmung zugeführt werden. Der Stifter hatte sich das sicher anders vorgestellt, aber auch wesentlichen Anteil an der Malaise, da er den Zweck nicht mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen abgestimmt hatte und nicht ausreichend über den Wirkungshorizont seiner Schenkung nachgedacht hat. Sonst gäbe es heute vielleicht Christian-Schmid-Stipendiaten oder ein Alumni-Treffen der ehemaligen Geförderten. Allerdings: Christian Schmid war eben ein Kind seiner Zeit, und damals war es üblich, Stiftungen testamentarisch zu errichten, ganz nach dem Motto, dass lebende Personen kein Denkmal erhalten. Dass diese Denkweise heute überholt ist, hat mit einem veränderten Verständnis sowohl der Stifterperson als auch der Stiftung selbst zu tun.

Vom Geber zum Investor

Aus rechtlicher Sicht handelt es sich bei der Gründung einer Stiftung letztlich um eine Schenkung, bei der sich die Stifterperson von einem Teil ihres Vermögens trennt und es einem festgeschriebenen Zweck widmet. Im weiteren gehört die Stiftung sich selbst und erreicht damit eine unvergleichliche Unabhängigkeit für ihr eigenes Handeln. Dies verleiht der Stiftung eine Eleganz und Würde, die über den wiederkehrenden Kritiken im Hinblick auf die «Eitelkeit des Stifters» oder der

Georg von Schnurbein

ist Professor für Stiftungsmanagement und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel. Er ist ausserdem Stiftungsrat der Rütli-Stiftung.

«Förderung von Eliten» steht. Der Charakter einer Gabe drückte sich auch im Begriff der «Vergabestiftung» aus, der noch bis vor wenigen Jahren vor allem in der Schweiz gebräuchlich war. Wenn die Stiftung eine Gabe bzw. ein Geschenk ist, dann darf der Geber dafür höchstens Dank erwarten, jedoch keine weiteren Erwartungen an seine Gabe haben. Dementsprechend war das Verhalten der meisten Stiftungen: Sie nahmen Gesuche entgegen, wählten jene aus, die dem Stiftungszweck am besten entsprachen, und lösten die Zahlung aus. Danach gab es meistens keinen Kontakt mehr zwischen der Geberin und dem Beschenkten. Das Verständnis der Stiftung wurde also dominiert von steuer- und erbrechtlichen Überlegungen. Die Umsetzung des als Stiftungszweck formulierten Stifterwillens wurde mehr als Vollstreckung denn als Aufforderung zu gesellschaftlichem Handeln verstanden.

Am Anfang des Umdenkens in der Philanthropie steht eine neue Generation von Stiftern. Wie in früheren Zeiten handelt es sich dabei oft um erfolgreiche Unternehmer, aber sie warteten nicht mehr die Pensionierung oder gar den Tod ab, um gemeinnützig aktiv zu werden. Personen wie Jeff Skoll, Bill Gates oder Stephan Schmidheiny betrachten ihre Stiftungsgründung vielmehr als logische Fortsetzung ihrer unternehmerischen Tätigkeiten. Die heutige Philanthropie setzt gemeinnützige Ziele mit Hilfe von wirtschaftlichen Konzepten, Methoden und Instrumenten um – aus der Gabe ist (auch) eine Investition geworden. Die Wertschöpfung aus der Gabe heraus stiftet die Legitimität des philanthropischen Handelns, d.h. die Gabe ist nur dann gerechtfertigt, wenn ihre langfristige Wirkung gewährleistet ist. Wird nun ein Philanthrop zum sozialen Investor, dann bedeutet dies nichts anderes, als dass er seine Gabe mit der Erwartung einer Reaktion, einer Wirkung verbindet.

«In der Schweiz gibt es derzeit ca. 70000 Stiftungsratsposten, die alle regelmässig neu besetzt werden müssen. Bei steigenden Qualifikationsanforderungen wird es gerade für kleine Stiftungen schwierig, hierfür geeignete Personen zu finden.»

Georg von Schnurbein

Jedoch ist seine Zielrendite nicht der eigene monetäre Ertrag, sondern ein gesellschaftlicher Mehrwert. Soziale Investoren handeln in der Erwartung, dass ihre Investitionen langfristig den Wohlstand anderer Menschen erhöhen. Die moderne Philanthropie münzt die Wertorientierung des Philanthropen in eine Wertschöpfung für andere um, die nicht primär ökonomisch sein muss, aber durchaus sein darf.

Pragmatische Umsetzung

Mit dem neuen Verständnis des Stifters als sozialem Investor hat auch die Stiftung eine neue Bedeutung bekommen. Neben der klassischen Variante einer auf Ewigkeit und vom Kapitalertrag lebenden Stiftung sind vielfältige andere Instrumente entstanden. Dazu zählen neben Stiftungen auf Zeit und Dachstiftungen auch andere Investitionsformen wie Fonds, Darlehen oder gar Kapitalbeteiligungen (letztere sind in der aktuellen schweizerischen Gesetzgebung äusserst schwierig umzusetzen).

Die Entwicklungen der letzten Jahre mit volatilen Finanzmärkten und Niedrigzinsen haben gerade kleine Stiftungen mit einem Kapital von weniger als 5 Mio. CHF vor grosse Herausforderungen gestellt. Schliesslich sind neben den Bankspesen auch Kosten für Revisionsstelle, Aufsichtsbehörde und Handelsregister sowie weitere Administrationskosten zu decken, bevor eine zweckbezogene Ausschüttung gemacht werden kann. Hinzu kommt, dass die Stiftungszwecke oftmals nicht ganz zeitgemäss sind oder nur mit viel Interpretationsaufwand sinnvoll erfüllt werden können. Aufgrund dieser Probleme werden bei Neugründungen immer häufiger zeitliche Fristen gesetzt. Eine Möglichkeit ist eine Stiftung auf Zeit mit einer festen Laufzeit, an deren Ende das verbliebene Kapital an eine bei der Gründung festgelegte gemeinnützige Organisation fällt. Eine andere Möglichkeit ist eine Verbrauchsstiftung, d.h. das Kapital der Stiftung kann grundsätzlich für die Zweckerfüllung ausgegeben werden, bis die Stiftung liquidiert wird. Diese Variante gibt dem Stiftungsrat gerade in ertragsarmen Zeiten mehr Gestaltungsspielraum, weshalb in den letzten Jahren viele bestehende Stiftungen eine entsprechende Urkundenänderung bei den Aufsichtsbehörden beantragt haben.

Eine weitere Möglichkeit, im Rahmen einer Stiftung die Mittel zur Zweckerfüllung zu optimieren, bietet die Dachstiftung. Dabei wird im Rahmen einer gemeinnützigen Stiftung ein Fonds geschaffen, der grundsätzlich eigenständig agieren kann, jedoch dem Stiftungsrat der Dachstiftung unterstellt ist. Hierdurch entfallen die Gründungskosten einer eigenständigen Stiftung, und die jährlichen Administrationskosten werden oftmals von der Dachstiftung mitgetragen. In der Schweiz gibt es inzwischen über 20 verschiedene Dachstiftungen, von banknahen Stiftungen wie der Rütli-Stiftung über Dachkonzepte bestehender Stiftungen wie die Christoph-Merian-

Stiftung in Basel bis hin zu unabhängigen Modellen wie der Fondation des Fondateurs.

Neben den Stiftungsmodellen werden aber auch – gerade im angelsächsischen Raum – weitere Alternativen für soziale Investoren entwickelt, durch die die steigenden Sozialkosten besser verteilt werden können. So sollen mit Social Impact Bonds (wie z.B. Caritas-Perspektiven in Bern) soziale Leistungen des Staates durch private Investoren vorfinanziert werden. Der erste Social Impact Bond in Peterborough/UK hat gerade den Abschlussbericht vorgelegt, wonach die angestrebte soziale Rendite von 7,5 Prozent übertroffen wurde und damit die privaten Investoren ihre 5 Mio. £ mit einer Verzinsung zurückerhalten. In Deutschland beschreitet die Miteigentümerin von BMW, Susanne Klatten, mit der Skala-Initiative neue Wege. Anstatt eine Stiftung zu gründen, stellt sie 100 Mio. Euro zur Verfügung, die innerhalb von fünf Jahren in gemeinnützige Projekte investiert werden sollen. Organisiert wird dies durch die gemeinnützige Phineo AG, die sich in den letzten Jahren einen Namen als Beratungs- und Ratingorganisation für NPO (Nonprofitorganisationen) gemacht hat.

Neue Formen brauchen neue Rahmenbedingungen

Die genannten Beispiele sind keineswegs der heutige Standard, sondern innovative Pilotprogramme. Dennoch zeigen sie auf, in welche Richtung sich die Förderung und Finanzierung gemeinnütziger Aktivitäten entwickeln kann – und welche Barrieren dafür zu überwinden sind. Schliesslich entspringen wesentliche rechtliche Bestimmungen (wie die Rechtsformen oder die Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit) den gesellschaftlichen Strukturen und Vorstellungen von vor hundert Jahren. Als Anschauungsbeispiel mag dienen, dass anonyme Spenden früher eine löbliche Handlung waren, heute dagegen nicht selten Kritik hervorrufen. Damit Stifter, Stiftungen und Nonprofitorganisationen auch in Zukunft einen zeitgemässen Beitrag für das Gemeinwohl leisten können, sind die Rahmenbedingungen entsprechend zu überprüfen.

Ein aktuelles Thema ist der Umgang mit Ehrenamtlichkeit. Der Swiss Foundation Code 2015 hebt hervor, dass Ehrenamtlichkeit an sich keinen Wert darstellt, sondern die wirksame Zweckerfüllung der Stiftung im Fokus steht. Während die Konferenz der kantonalen Steuerverwaltungen die Ehrenamtlichkeit des Stiftungsrates weiterhin als Voraussetzung für die Gemeinnützigkeit sieht, sollte vielmehr auch eine moderate Honorierung geduldet werden, wenn gleichzeitig die Anforderungen an Verantwortung, Rechenschaftspflicht und Pflichterfüllung – gerade von staatlicher Seite – stetig zunehmen. In der Schweiz gibt es derzeit ca. 70 000 Stiftungsratsposten, die alle regelmässig neu besetzt werden müssen. Bei steigenden Qualifikationsanforderungen wird es gerade für kleine Stiftungen schwierig, hierfür geeignete Personen zu finden.

«Die Entwicklung der Demographie mit immer mehr rüstigen und reichen Rentnern lässt erwarten, dass es in den nächsten Jahren noch viele neue Stiftungen geben wird.»

Georg von Schnurbein

Auch bei der Vermögensbewirtschaftung brauchen Stiftungen neue Impulse. Während früher die Vermögensanlage kaum Thema im Stiftungsrat (und sehr einfach gestaltet) war, übersteigen die heutigen Möglichkeiten die Kompetenzen der meisten Stiftungsräte. Das Verständnis der Stiftung als Wirkungseinheit, bei der auch die Vermögensanlage Teil der Zweckerfüllung ist, muss sich noch weiter durchsetzen. Nach dem Grundsatz «Do no harm» sollten Stiftungen mit ihren In-

vestitionen mindestens keinen gesellschaftlichen Schaden anrichten, der dann durch gemeinnützige Vergabungen ausgeglichen werden muss. Wie das oben genannte Beispiel des Social Impact Bond zeigt, gibt es auch Investitionsmöglichkeiten, die unmittelbar mit dem Stiftungszweck zusammenhängen können. Hier fehlen jedoch noch ausreichende Selektionsmöglichkeiten. Die Finanzindustrie sollte daher mehr Engagement in der Entwicklung und Schaffung solcher Impact-Investment-Instrumente zeigen.

Zudem stehen die Aufsichtsbehörden vor der Herausforderung, eine Abwägung zwischen «anything goes» und dem Ewigkeitsgedanken bei Stiftungen zu treffen. Einerseits ist die lange Kontinuität im Schweizer Stiftungsrecht ein Standortargument gerade für ausländische Stifter, andererseits muss es möglich sein, innovative Gestaltungsformen im Rahmen der bestehenden Rechtsformen umzusetzen. Hybride Strukturen von Sozialunternehmen oder gemeinnützige Stiftungen als Grundlage für Crowdfunding sind nur einzelne aktuelle Beispiele, mit denen die Aufsichtsbehörden konfrontiert werden.

Schliesslich ist die Transparenz im Nonprofitsektor weiter zu erhöhen. Das Mindestziel sollte sein, in den nächsten Jahren ein nationales Register der gemeinnützigen Organisationen zu erstellen, das eine Übersicht zu den bestehenden Organisationen, der allgemeinen Entwicklung und damit auch der gesellschaftlichen Bedeutung geben kann. Erst dadurch wird das Zusammenspiel von Förderinstitutionen und Gesuchstellern erleichtert, können sich angehende Stifter einfach über die Entwicklung in ihrem Interessengebiet informieren und erhalten Politik und Verwaltung eine Übersicht zu den möglichen Umsetzungspartnern.

Ein Paradies für soziale Investoren?

Die Entwicklung der Demographie mit immer mehr rüstigen und reichen Rentnern lässt erwarten, dass es in den nächsten Jahren noch viele neue Stiftungen geben wird. Jedoch hat die «Diktatur der toten Hand», wie im eingangs erwähnten Beispiel um den Unternehmer Christian Schmid, weitgehend ausgedient. Stifter wollen heute noch selbst mitbestimmen, was mit ihrem Geschenk an die Gesellschaft geschieht. Dazu brauchen sie aber mehr und bessere Anleitung und Hilfestellungen. Stiftungsurkunde nach Mustervorlage oder fünfjährige Obligationen als alleinige Anlageform sind für eine zeitgemässe Zweckerfüllung nicht mehr ausreichend. Letztlich sind alle Beteiligten, dazu zählen neben den Stiftern und Stiftungen auch Verbände, Aufsichtsbehörden, Finanzdienstleister, Anwälte und andere Dienstleister, gefordert, die neuen Gestaltungsformen der Philanthropie zu fördern und zu entwickeln. Dann bleibt die Schweiz nicht nur ein Paradies für Stiftungen, sondern wird eines für soziale Investoren, die der Gesellschaft vielfältigen Nutzen bringen. ◀