



Die Stiftung als Option im Nachfolgeprozess

Die philanthropischen Gedanken boomen. In Ländern wie Deutschland, Niederlande, Österreich und besonders auch in der Schweiz haben philanthropisches Denken und Handeln zum Wohle der Gemeinschaft eine alte, hochstehende Kultur.

1 Ausgangslage

Der Wunsch, etwas in Bewegung zu setzen und verantwortungsvoll ohne persönliche Bereicherung Gutes zu tun, hat einen weiterhin steigenden, hohen Stellenwert. Die Aufgaben, welche nicht der Staat oder die Privatwirtschaft direkt übernehmen kann, werden im sogenannten „Dritten Sektor“ unserer Ökonomie erledigt, zu einem sehr grossen Teil in Freiwilligenarbeit. Privatinitiative wird grundsätzlich geschätzt und kann oft in kürzerer Zeit, effektiv und lösungsorientiert, gezielte Förderung angehen. Die Motive und der Anlass für eine Stiftungsgründung lassen sich in diversen Publikationen nachlesen - ein spannendes Spiegelbild unserer Wirtschaft!

2 Herausforderungen

Das Stiftungswesen in der Schweiz ist im Auf- und Umbruch und wird immer enger verknüpft mit der Thematik der Nachfolge in Unternehmen. Der Anteil der Stifter wächst. Das gilt namentlich in Familienunternehmen, wo Patron, Ehefrau, Verwandte und Familienmitglieder immer öfter die Fragen von Stiftungsgründungen diskutieren. Ja, es wird sogar unter externer Leitung eine Art Familienverfassung, ein selbsterstellter Codex für das allgemeine Verhalten in der Nachfolgefrage verfasst.

In den nächsten fünf bis sechs Jahren stehen rund 70'000 Familienunternehmen in der Schweiz vor einem Generationenwechsel. Das betrifft geschätzte 400'000 Arbeitsplätze. Wenn auch nur bei einem Drittel davon eine andere Lösung als die Eigentumsübertragung gewählt wird, so hat das einen grossen Einfluss auf den Stiftungssektor. Holding- oder Unternehmensstiftungen eignen sich zur Werterhaltung eines über Jahrzehnte aufgebauten Firmenkonstrukts. Ein reiner Verkauf lässt bei den Eignern Unverständnis zum Marktpreis aufkommen, bringt die Gefahr der „Rosinenpicker-Käufer“ mit sich und damit den schnellen Wertverlust der Firma zur Freude der Konkurrenz. Es geht darum, Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Hier spielen die vielen Start-up- und Spin-off-Firmen eine wichtige Rolle – ihre Mentoren und Business Angels, die von Stiftungen unterstützt werden, sind aber noch wichtiger.

Die Zahlen für die Schweiz sind eindrücklich:

- Wir zählen in der Schweiz gut 13'000 gemeinnützige und z.T. steuerbefreite Stiftungen. Ca. ein Drittel davon verfolgt einen nationalen oder internationalen Zweck.
- Etwa 75'000 Stiftungsräte arbeiten in gemeinnützigen Stiftungen, bei 80% gibt es keine bezahlten Mitarbeiter.
- Das Gesamtvermögen wird auf ca. 70 Mrd. geschätzt bei durchschnittlich 1.5 bis 2 Mrd. an finanziellen Ausschüttungen.
- 60% der Stiftungen in der Schweiz wurden seit 1990 gegründet.

Es sind allerdings klare strukturelle Herausforderungen auszumachen, die sich in den vergangenen Jahren gerade auf finanzieller Ebene unter den gegebenen Umständen verschlimmert haben. Es geht um die vielen durch die Zinssituation gebeutelten Organisationen, die ein zu kleines Vermögen besitzen, um mit den meist statutarisch verbrieften Möglichkeiten der Unterstützung aus den Erträgen sinnvoll tätig zu sein. Gut 36% haben ein Vermögen von unter einer Mio. CHF. Seit 2009 mussten etwa 1000 Stiftungen liquidiert werden.

Statuten und Reglemente sind oft aus früherer Zeit kompliziert formuliert oder haben sich in ihrer Bedeutung überlebt. Dieser Aspekt wird mit dem schnellen Wandel unserer Gesellschaft und unserer Bedürfnisse noch verstärkt werden. Andere Länder arbeiten gut, zum Teil sogar besser, weil sie die Rahmenbedingungen angepasst haben, an den zurzeit rasanten Wandel in allen Bereichen, um sich schneller zu ändern und effizienter vernetzen zu können.

3 Instrumente

3.1 Vorbilder

Wir haben ganz grosse Stiftungen, die weltweit operativ erfolgreich agieren, wie die äusserst löbliche und erstaunliche Wikipedia. Wem ist heute bewusst, dass es sich hier um das weltweit grösste, umfassendste und nützlichste Werk handelt, das je von Menschenhand geschaffen wurde und ständig wächst, in über 50 Sprachen und mit Millionen von freiwilligen Autoren als Mitarbeiter verfügbar ist?

Das öffentliche Interesse an Förderstiftungen ist stark steigend. Dies zu einem erheblichen Teil, weil staatliche Institutionen gar nicht mehr die personellen und finanziellen Ressourcen haben, um den Bedürfnissen nachzukommen. Allerdings sei hier auch angemerkt, dass viele solche Leistungen schon fast als selbstverständlich angesehen werden (Rega, IKRK, Aga Kahn Foundation, wwf, Wiki...). Es gibt Tausende von Institutionen, die nicht existieren und so funktionieren würden, wenn nicht sehr hellsichtige und arbeitswillige Personen dahinter stünden. Die Schweiz ist bekannt als interessantes Substrat für Stiftungen, nicht zuletzt aus steuerlichen Überlegungen. Dies führt allerdings schnell und meist zu Unrecht dazu, dass sie als suspekt gelten. Viele Bill Gates und Mark Zuckerbergs lassen grosse Mittel in den „Guten Zweck“ einfliessen und geraten doch immer wieder ins mediale Kreuzfeuer. Die öffentliche Wahrnehmung der Stiftungsarbeit scheint oft verzerrt.

Kirchliche Stiftungen sowie Familienstiftungen werden nach einer Übergangsfrist über den Eintrag im Handelsregister bekannt und somit für die dringend notwendigen Kooperationen erfassbar. Das sind neue Anreize, neue Formen der Transparenz und nützlich für die gegenseitige Information.

3.2 Tagungen und Weiterbildung

Die wenigsten Stiftungen (3%) sind bei einem Stiftungsverband angeschlossen. Das ist unbefriedigend, denn die Interessensvertretung und die Information der Öffentlichkeit sind sehr wichtig. Die klassische Stiftung hat immer noch den berechtigten Nimbus der Seriosität, was besonders bei der zusätzlichen Mittelbeschaffung wichtig ist. Die Mitglieder des Stiftungsrats können sich auch über Neuerungen und einfache Lösungen informieren. Fundraising bindet viele Ressourcen, wenn es von den Stiftungsratsmitgliedern selbst gemacht wird. Einfacher und meist überraschend effizienter ist die konsequente Vernetzung an spezifischen Tagungen und Roundtables. Ein Donator spricht sehr schnell auf das feu sacré eines Stifters an.

Eine Professionalisierung ist schnell und dringend nötig. Stiftungsräte bringen hier durchaus das nötige Verständnis auf, nur fehlen Zeit und meist die nötige Motivation bei der sehr aufwändigen Freiwilligenarbeit. In jedem Fall ist es unabdingbar, im Stiftungsrat juristische und finanztechnisch gut ausgebildete Personen zu vereinigen. Die solidarische Haftung des Stiftungsrats mit dem eigenen Vermögen, bei Fehlentscheidungen durch (grobe) Fahrlässigkeit ist nicht allen in seinen Konsequenzen bewusst. Sie kann nicht an einen Geschäftsführer delegiert werden. Geeignete Governance- und Best Practice-Modelle aufzuzeigen, ist immer wieder ein Thema von Stiftungstagen. Eine andere noch junge Rechtsform ist die gGmbH (gemeinnützige GmbH). Diese Form könnte gerade aus Haftungssicht interessant sein.

4 Lösungsvarianten

Kooperationen sollten eigentlich eine Daueraufgabe sein und über temporäre Managementverträge gelöst werden. Gut und vorsichtiger sind temporäre Verträge und „kann-Formulierungen“. Je kleiner das Volumen der Fördermittel, desto wichtiger ist der Fokus: die klare Strategie und die Überlegungen zu sinnvoller Arbeitsteilung mit anderen Organisationen, klare Positionierung und kritische Selbstreflexion.

Es gibt auch die **Umwandlung** in eine Kapitalverzehr- d.h. Verbrauchsstiftung, um eine höhere Wirkung zu erzielen. Besser den unternehmerischen Entscheidungen folgen und für eine gewisse Zeit Wirkung zu erzielen, als inaktiv zu sein und trotzdem Fixkosten verbuchen zu müssen. Hier bieten fortschrittliche Stiftungsaufsichten Hand zu vorgängigen Gesprächen und können für Ideen angegangen werden. Hier ist allerdings oft mit grossen Emotionen zu rechnen. Je nach Situation, ob die Stifter noch am Leben sind und wie das Vermächtnis von den Nachkommen betrachtet wird, muss mit äusserster Behutsamkeit vorgegangen werden. Lösungen können ökonomisch und juristisch für eine solche Situation eher gefunden werden, als auf der ethischen und psychologischen Ebene.

Fusionen als Lösung wurden bis anhin nicht gefördert, sie entsprechen nicht dem Willen des Stifters und haben mit der zwangsläufig damit einhergehenden Namensänderung auch kommunikative, personelle und psychologische Konsequenzen.

Der letzte Schritt der **Liquidation** mit der obligatorischen Vermögensübertragung an eine Organisation mit ähnlicher Ausrichtung ist hart, aber wie die Zahlen zeigen, immer wieder nötig. In enger Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden können sicherheitshalber auch Exit Strategien vorbereitet werden.

Dachstiftungen und ihre breiten, flexiblen Angebote, sind eigentlich die einfachste Lösung, sie ermöglicht meist auch eine einfachere Zweckerweiterung. In der Regel behält die Stiftung ihre Identität, lebt ihren primären Stiftungszweck nach und kann evtl. ihren Geschäftsführer weiterhin beschäftigen. Sie bieten das Pooling bei Administration und Vermögensbewirtschaftung, wie auch im Bereich der Projektförderung an. Die Dachstiftung eignet sich auch für Zustiftungen und Legate. Sie betreiben ein professionelles Anlage- und Fördermanagement und sind besonders bei kleineren Vermögen eine attraktive Alternative zur eigenen Stiftungsgründung, die heute immer kostspieliger und risikobehafteter wird. Der Trend zu Dachstiftungen ist erkennbar, macht Sinn und fördert auch den vereinfachten Gedankenaustausch mit Gleichgesinnten.

5 Nachfolge-Fazit und call for action

Ziel muss sein, die für alle Involvierten praktikabelste und zufriedenstellenste Lösung zu finden. Der Stiftungswille ist nach wie vor da. Neue Stifter tun gut daran, sich die Dachstiftungsvariante genau zu überlegen. Geschätzte 4000 Stiftungen müssen jetzt konkrete Massnahmen ergreifen, um nicht in Lethargie zu verfallen. Für gute Beratung - insbesondere im Nachfolgeprozess, ist der schnelle Anschluss an einen der zwei Verbände, die Kontaktaufnahme mit der zuständigen Aufsichtsbehörde und unabhängigen Beratern angezeigt.

- Echtes Stiftungsmanagement statt verwalten
- Kooperation, gemeinsame Ober-Ziele mit Kräftepooling statt ineffizienten Alleingangs aus Tradition
- Mehr Kommunikation statt Diskretion

Die langjährige Ausbildungsstätte für Non Profit Organisationen, das Verbandsmanagement Institut VMI der Universität Fribourg hat es auf den Punkt gebracht:

Non profit but management!