

Schweizer Perspektiven – Foundation Governance

Sinn und Zweck sowie praktische Umsetzung

von Andreas Wieser (Bern)

Foundation Governance – die Verwandtschaft mit Corporate Governance ist unverwechselbar. Auch die Definitionen zeigen eine große Ähnlichkeit: Wörtlich übersetzt heißt Corporate Governance „körperschaftliche Steuerung“. Foundation Governance wird mit „Stiftungssteuerung“ übersetzt.

Der Unterschied in der Übersetzung ist denn auch ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen den mit Corporate Governance angesprochenen juristischen Personen und der Stiftung. Während die Kapitalgesellschaften Eigentümer haben, welche auch die Kontrolle der Tätigkeit ausüben, besitzt die Stiftung keine Eigner. Die Stiftung ist ein zweckgebundenes Vermögen.

Unabhängig von Definitionen und Übersetzungen geht es bei Foundation Governance um folgende Grundsätze guter Führung von Stiftungen:

- wirksame Umsetzung des Stiftungszweckes durch entsprechende Strukturen und Verhalten der Führungsorgane
- Checks und Balances, also um Verhinderung von Machtmissbrauch
- Transparenz gegenüber Öffentlichkeit und Stakeholder

Diese drei Grundsätze zeigen denn auch gleich die Legitimation von Foundation Governance auf. Denn die Reputation einer Stiftung – ein wichtiger Erfolgsfaktor im NPO-Markt – hängt einerseits von den ausgestalteten Führungsstrukturen ab. Andererseits wird die Reputation dann erhöht, wenn die Mittel wirksam eingesetzt werden. Werden diese beiden Grundsätze nachhaltig gelebt und zudem transparent in der Öffentlichkeit kommuniziert, profitieren sowohl die Destinatäre als auch die möglichen Geldgeber.

Wichtig zu erwähnen ist, dass Foundation Governance nicht nur eine juristische Disziplin ist. Vielmehr spielen auch andere Fachgebiete wie Betriebswirtschaft, Psychologie oder Ethik eine große Rolle.

Von Corporate zu Foundation Governance

Der Begriff Corporate Governance steht in engem Zusammenhang mit gewinnorientierten juristischen Personen, insbesondere Aktiengesellschaften. Seinen Ursprung hat der Begriff im angelsächsischen Raum in den 1970er Jahren. Später entwickelte sich die Diskussion weiter, insbesondere im Zusammenhang mit Skandalen von großen Unternehmen. Daraus folgten Gesetze und Berichte, welche sich mit Themen wie Führung und Kontrolle, Risk Management oder Legal Compliance beschäftigten.

Der Dritte Sektor war zu Beginn nicht in die Diskussion um Corporate Governance mit einbezogen worden,

obwohl der Kern auch für Stiftungen angewendet werden könnte. Allerdings konnten die Regelungen der Corporate Governance nicht vollständig in die Foundation Governance übernommen werden, zu unterschiedlich sind die Aktiengesellschaft und die Stiftung. Folgende nicht abschließend aufgeführten Gründe zeigen die Berechtigung für eine eigenständige Foundation Governance:

- Das Verhältnis zum Staat ist bei Stiftungen mit der Aufsichtsbehörde enger. Während die Vereine durch die Mitglieder kontrolliert werden und bei den Kapitalgesellschaften die Geldgeber das Sagen haben, liegt bei der Stiftung ein zweckgebundenes Vermögen vor. Anders ausgedrückt dürfen die Aktionäre oder die Mitglieder einen eigenen Willen bilden. Bei den Stiftungen müssen die Organe den Willen des Stifters vollziehen. Dieser Vollzug wird durch die staatliche Aufsicht kontrolliert.
- Das schweizerische Stiftungsrecht ist im Vergleich zum Recht der Kapitalgesellschaften sehr rudimentär geregelt. Gerade deshalb drängen sich Verhaltensregeln und strukturellen Vorgaben auf, welche die Entscheidungsfreiheit zumindest als Empfehlungen etwas einschränken.
- Die Anspruchsgruppen sind sehr verschieden. Während bei den Kapitalgesellschaften die Aktionäre oder Anteilseigner durch ihre Beteiligung bzw. Investition einen großen Einfluss haben, sind bei Stiftungen die Destinatäre eine wesentliche Anspruchsgruppe, welche gemäß Zweck der Stiftung zu befriedigen sind. Ihr Anspruch kommt also durch die Zwecksetzung des Stifters zu Stande.

Entwicklungen in der Schweiz

In der Schweiz wurde Corporate Governance nicht so gleich übernommen. In der Aktienrechtsreform im Jahre 1991 kam der Begriff noch nicht vor. Erst später, als die OECD mit Grundsätzen der Corporate Governance aufwartete, wurde in der Schweiz das Thema konkret aufgegriffen. Insbesondere der Dachverband Economieuisse entwickelte den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sowie die Corporate Governance-Richtlinie der Schweizer Börse. Letztere trat 2002 in Kraft. Auch der Gesetzgeber wurde aktiv mit der im Jahr 2007 in Kraft getretenen gesetzlichen Bestimmungen zur Transparenz von Vergütungen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung von börsenkotierten Unternehmen.

Die Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance spornten die Dachverbände der Stiftungen an, auch im Bereich der Foundation Governance tätig zu werden.

Praktische Beispiele

Besetzung des Stiftungsrates

Wie erwähnt bestehen auf Gesetzesstufe wenige Anhaltspunkte, wie die Organe zu besetzen sind. Deshalb ist es wesentlich, beispielsweise die Besetzung des Stiftungsrates in den internen Reglements entsprechend zu regeln. Einige Stiftungsskandale in der Vergangenheit waren Ausprägung fehlender Regelungen insbesondere in der Wahl und Wiederwahl von Stiftungsräten. Deshalb werden seit einigen Jahren die Anforderungen an die Stiftungsräte erhöht. Fachkompetenzen werden mittels klaren Anforderungsprofilen festgelegt. Auch eine Amtszeitbeschränkung kann für die Entwicklung einer Stiftung förderlich sein. Nur durch diese beiden Regelungen ergibt sich eine erhöhte Selbstkontrolle des Stiftungsrates und dadurch auch ausgewogene Entscheidungen. Die Suche nach Stiftungsräten ist denn auch in professionelle Hände zu geben.

Klarheit in den Vergabekriterien

Das Wachstum im Dritten Sektor sowie die zahlreichen gesellschaftlichen Herausforderungen verlangen eine Fokussierung in der Vergabe. Ebenso sind die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit in den unterstützten Projekten gefordert. Dies macht eine Anpassung von klaren Vergabekriterien notwendig. Damit kann der Stiftungsrat anhand klarer Kriterien Geld vergeben und die Kritik der Willkür wird geringer. Zudem hilft es den Destinatären, sich auch in der Projektgestaltung so weiter zu entwickeln, um den Kriterien gerecht zu werden.

Die beiden genannten Beispiele zeigen, dass neben juristischen Regeln ein Gespür für die Entwicklung der Organisation und damit auch Erfahrung in anderen Disziplinen gefragt ist.

Kurz & knapp


Corporate Governance bezeichnet sämtliche Grundsätze und Regeln, mit deren Hilfe die Strukturen und das Verhalten der obersten Führungskräfte gesteuert und überwacht werden können. Bei Foundation Governance geht es darum, nach welchen Grundsätzen Stiftungen geführt

Hervorzuheben sind die Publikationsreihe „Foundation Governance“ sowie der Swiss Foundation Code welche 2004 bzw. 2005 erschienen sind. Den Swiss Foundation Code mit drei Grundsätzen und zahlreichen Empfehlungen finden Sie auf der Website https://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/FoundationGovernance_Bd.11_SwissFoundationCode2015.pdf

Ebenfalls zu erwähnen ist der Swiss NPO Code, der seit kurzem in den ZEWOSTandards integriert wurde. <http://www.swiss-npocode.ch/cms/>



Wie man in der Schweiz Stiftungen organisiert, zeigt diese Publikation zum Herunterladen.

werden sollen. In der praktischen Umsetzung sind insbesondere die Regelungen betreffend Besetzung des Stiftungsrates sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Organe wesentlich. 

Zum Thema

in Stiftung&Sponsoring

Krimmer, Holger: Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft. Erste Ergebnisse der Stiftungserhebung im ZiviZ-Survey 2017, S&S RS 1/2018, www.susdigital.de/SuS.01.2018.053

Wieser, Andreas: Soziales Unternehmertum. Stiftung als geeignete Rechtsform, S&S 6/2018, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SuS.06.2018.022

Egger, Philipp: Der Swiss Foundation Code 2015. Entwicklungsgeschichte einer Selbstregulation, S&S 5/2015, S. 14 – 15, www.susdigital.de/SuS.05.2015.014



Andreas Wieser, Rechtsanwalt/Organisationsentwickler, ist verantwortlich für das Kompetenzzentrum Stiftungen der Von Graffenried Gruppe in Bern. Das Kompetenzzentrum Stiftungen berät Organisationen in stiftungsrelevanten Themen. stiftungen@graffenried.ch, www.graffenried.ch