

Schriften zum Stiftungsrecht, Band 4

# Stiften und Gestalten

**Herausgeber**

Dominique Jakob

# Innovative Vermögensbewirtschaftung im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Venture Philanthropy, Social Business, Mission Based Investments zwischen Vision und Haftung

Harold Grüninger\*

<b>I.</b>	<b>Einleitung</b>	40
	1. Venture Philanthropy	40
	a) Von den Anfängen	40
	b) Akademiker an der Harvard University	41
	c) Dot.com-Millionäre	42
	d) Corporate Social Responsibility	42
	e) Enttäuschte bzw. enttäuschende Stiftungen	42
	f) Schlechte Rendite	42
	g) Kritische Stimmen	43
	2. Rechtlicher Rahmen	43
	a) Stiftung und Vermögen	43
	b) Vorrang des Stifterwillens	45
	c) Funktion bzw. Bedeutung des Vermögens	45
	3. Tatsächliches Umfeld	46
	a) Veränderte Marktbedingungen	46
	b) Professionalisierung	47
	c) Globalisierung	49
	4. Innovative Formen der Vermögensbewirtschaftung	50
<b>II.</b>	<b>Begriffe und Beispiele</b>	50
	1. Allgemeines	50
	2. Venture Philanthropy	51
	a) Allgemeine Umschreibung	51
	b) Definition der European Venture Philanthropy Association	52
	c) Begriffsbedeutung in der Schweiz	53
	d) Abgrenzung zu den Unternehmensstiftungen	54
	e) Beispiele für Venture Philanthropy in der Schweiz	54

\* Dr. iur. HAROLD GRÜNINGER, LL.M. ist Rechtsanwalt, Fachanwalt SAV Erbrecht und Partner der Kanzlei Homburger AG und Vizepräsident von proFonds, Zürich.

f)	elea Foundation for Ethics in Globalization, Zürich	55
g)	LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland, Zürich	56
h)	Fondation Ashoka Suisse (Ashoka Switzerland Foundation), Genf	56
i)	Schwab Stiftung für soziales Unternehmertum, Genf	57
j)	Weitere Stiftungen mit Venture Philanthropy Projekten	57
3.	Social Business	58
a)	Allgemeine Umschreibung	58
b)	Rechtsform	58
c)	Besondere Merkmale	59
d)	Beispiele	60
4.	Mission Based Investments	60
<b>III.</b>	<b>Rechtliche Herausforderungen</b>	61
1.	Im Allgemeinen	61
2.	Zweck und Vermögensverwaltung	61
a)	Zweckvorgabe	61
b)	Vermögensbestimmungen	62
c)	Organisatorische Bestimmungen	62
d)	Handlungsanleitung an das oberste Stiftungsorgan	62
e)	Ermessensspielraum der Stiftungsorgane	64
3.	Verantwortung der Stiftungsorgane	65
a)	Haftung im Allgemeinen	65
b)	Besonderheiten für Stiftungen	65
c)	Anwendung auf Venture Philanthropy etc.	66
4.	Steuerbefreiung	67
a)	Im Allgemeinen	67
b)	Für Venture Philanthropy etc.	68
c)	Sozialunternehmen	70
d)	Mission Based Investments	71
5.	Gesetzgeberischer Handlungsbedarf?	71
<b>IV.</b>	<b>Ausblick</b>	72

---

#### Literaturverzeichnis

Baumann Lorant Roman, Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Zürich 2009; Bishop Matthew/Green Michael, Neues goldenes Zeitalter, Schweizer Monat 988 (Juli/August 2011), 42 ff.; Boltz Norbert, Je reicher, desto ethischer, Schweizer Monat 988 (Juli/August 2011), 45 ff.; Carrington David, A new concept or an old idea re-wrapped?, Venture Philanthropy 9.4.2003; Cheng Willie, Wie non-profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren, Schweizer Monat 988 (Juli/August 2011), 57 ff.; Dienst Rolf Christoph, Venture Philanthropy im Rahmen traditioneller Venture-Capital-Gesellschaften, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Erwin Stahl (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 263 ff.; Eder Florian, Die Stiftung als «Tatobjekt», ZStR 2011, 387 ff.; Feusi Dominik, MyHandicap.com, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Erwin Stahl (Hrsg.), Finanzierung von

Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 301 ff.; Fischer Alex, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Kramer Ernst A. u.a. (Hrsg.), Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, Zürich 2006, 645 ff.; Frey Stefan/Wuffli Peter A., Entwicklung gründet auf der Kooperation vieler Akteure, NZZ Nr. 119 v. 27. 5. 2010; Griffiths Brian/Tan Kim, Fighting Poverty through Enterprise. The Case for Social Venture Capital, London 2007; Grenier Paola, Venture Philanthropy in Europe: Obstacles and Opportunities EVPA, London 2006; Grüninger Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht, successio 2012, 105 ff.; Hofstetter Karl, Corporate Governance – Herausforderung für Stiftungen, in: Egger Philipp (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz, Foundation Governance Bd. 1, Basel 2004, 43 ff.; Hofstetter Karl/Sprecher Thomas, Swiss Foundation Code 2009, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel 2009; Hopt Klaus J./Reuter Dieter (Hrsg.), Stiftungsrecht in Europa, Köln 2001; Jakob Dominique, Schutz der Stiftung, Tübingen 2006; Jakob Dominique/Picht Peter, Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective, successio 1/2013 (erscheint in Kürze); dies., Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective, International Journal of Not-for-Profit Law 2012 (im Erscheinen); Knoepfel Ivo, Impact Investments für Stiftungen – mehr als nur eine Modeerscheinung?, in: Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (Hrsg.), Der Schweizer Stiftungsreport 2012, 32 ff.; Koller Thomas/Dias Raoul, Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Holdingstiftungen und die Wettbewerbsneutralität, in: Breitschmid Peter u. a. (Hrsg.), Festschrift für Hans Michael Riemer zum 65. Geburtstag, Bern 2007, 151 ff.; Lang Niklas/Schnieper Peppi, Professionelles Management von Stiftungen, Foundation Governance Bd. 4, Basel 2008; Letts Christine W./Ryan William/Grossman Allen, Virtuous Capital: What foundations can learn from Venture Capitalists – what good is a great program if the organization is collapsing?, Harvard Business Review März/April 1997, 36 ff.; Lüscher-Marty Max, Theorie und Praxis der Geldanlage, Bd. 1, Traditionelle Investments und Fundamentalanalyse, NZZ Verlag Zürich, Zürich 2012; Maretich Marta/Bolton Margaret, Social Enterprise: from Definitions to Developments in Practice, September 2010; Martin Maximilian, Social Entrepreneurs and Wealth Management, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Stahl Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 251 ff.; Martin Maximilian/John Rob, Venture Philanthropy in Europa, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Stahl Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 34 ff.; Meier-Hayoz Arthur/Forstmoser Peter, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 10. Aufl., Zürich 2007; Müller Kaspar/Zöbeli Daniel, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung und Praxis Bd. 5, Basel 2012; Pöllath Reinhardt, Rechtsformfrage, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Stahl Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 44 ff.; Porter Michael/Kramer Mark, Philanthropy's New Agenda: Creating Value, Harvard Business Review November/Dezember 1999, 121 ff.; Purtschert Tina, Die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des ehrenamtlichen Vereinsvorstandes, Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 232, Diss. Zürich 2012; Purtschert Robert/von Schnurbein Georg/Becarelli Claudio, Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz, in: Stiftung und Gesellschaft, Basel 2006, 91 ff.; Reich Markus, Gemeinnützigkeit als Steuerbefreiungsgrund. Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz zwischen Aufbruch und Bewahrung, in: ASA 58 (1990/91), 465 ff.; Ritter Gabriele, Venture Philanthropy, Social Entrepreneurship, Social Business, in: Stiftung & Sponsoring 2/2012, Rote Seiten; Rüegg-Stürm Johannes/Schnieper Peppi/Lang Niklas, Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, in: Egger Philipp (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz, Foundation Governance Bd. 1, Basel 2004, 83 ff.; Schlüter Andreas/Then Volker/Walkenhorst Peter, Foundations in Europe. Society, Management and Law, Bertelsmann Foundation Gütersloh 2001; Schönenberg Daniela, Venture Philanthropie, Diss. Basel, Basel 2011 (zit. Venture Philanthropie); dies., Venture Philanthropie in Europa – Unternehmerische Stiftungstätigkeit der neuen Generation, in: Tagungsband 4. Liechtensteiner Stiftungstag, Zürich 2012, 95 ff. (zit. Unternehmerische Stiftungstätigkeit); Sprecher Thomas/Egger Philipp/Jansen Martin, Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel 2009; Sprecher Thomas/von Salis-Lütolf Ulysses, Die schweizerische Stiftung, Zürich 1999; Stahl Erwin, Socially responsible venture ca-

pital. Traditionelles Venture Capital und Stiftungen, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Stahl Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 121 ff.; Storim Mirjam/Glaser Christoph, Förderung von Social Entrepreneurship als Projektaufgabe von Stiftungen, in: Achleitner Ann Kristin/Pöllath Reinhardt/Stahl Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart 2007, 168 ff.; von Schnurbein Georg/Timmer Karsten, Die Förderstiftung. Strategie, Führung, Management, Foundation Governance Bd. 7, Basel 2010; Wipfli Hans, Besteuerung der Vereine, Stiftungen und übrige juristische Personen nach den Bundesgesetzen (DBG und StHG) und den kantonalen Steuerordnungen unter besonderer Berücksichtigung der privat- und öffentlichrechtlichen Grundlagen, Zürich 2001; Wuffli Peter/Kirchschräger Andreas, Ethisch fundierte, unternehmerische Philanthropie, in: Spoun Sascha/Meinhardt Timo (Hrsg.), Management – eine gesellschaftliche Aufgabe, Baden-Baden 2010, 213 ff.; Würmli Martin, Das gemeinnützige Unternehmen, AJP 2010, 901 ff.; Yunus Muhammad, Die neuen Unternehmer, Schweizer Monat 988 (Juli/August 2011), 53 ff.; Zweifel Martin/Athanas Peter (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht, Bd. I/2b, 2. Aufl., Basel 2008.

## I. Einleitung

### 1. Venture Philanthropy

#### a) Von den Anfängen

Die Bezeichnung Venture Philanthropy ist keine Erfindung von Venture Kapitalisten und findet sich auch nicht erst in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts. Vielmehr hat bereits der namhafte Philanthrop John D. ROCKEFELLER III<sup>1</sup> vor über 40 Jahren den Begriff unter Hinweis darauf verwendet, dass viele Stiftungen Venture Philanthropy betrieben. So hat er sich 1969 im Rahmen einer Stellungnahme zu einer anstehenden Steuerreform vor dem Committee on Ways and Means des US House of Representatives geäussert.<sup>2</sup> Allerdings dauerte es von da an noch bis in die Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts, bis Venture Philanthropy zunächst in den USA und ca. ab der Jahrtausendwende auch in Europa Fuss gefasst und Verbreitung gefunden hat. Was hat dazu geführt?

CARRINGTON<sup>3</sup>, ein englischer Fachmann für Philanthropie, hat 2003 vier Ursachen genannt, welche für das Aufkommen von Venture Philanthropy verantwortlich sind, nämlich Akademiker von der Harvard University, dot.com-Millionäre, Corporate Social Responsibility-Vertreter und enttäuschte Trust- bzw. Stiftungsverant-

1 John Davison ROCKEFELLER III (21.3.1906–10.7.1978) war ein Philanthrop der dritten Generation der prominenten Rockefeller Familie. Er war der älteste Sohn von John D. Rockefeller, Jr. und Grosssohn von John D. Rockefeller. Er gehörte zahlreichen gemeinnützigen Institutionen an und diente ab 1931 für zwanzig Jahre als Mitglied und später als Präsident des Board of Trustees der Rockefeller Foundation, welche sich unter seiner Leitung neu ausgerichtet hat.

2 John D. ROCKEFELLER III hat dort folgendes ausgesagt: «Private foundations often are established to engaged in what has been described as «venture philanthropy», or the imaginative pursuit of less conventional charitable purposes than those normally undertaken by established public charitable organizations».

3 Venture Philanthropy: A new concept or an old idea re-wrapped?, in: Venture Philanthropy 9.4.2003, 4 ff.

wortliche. In den letzten Jahren hat sich die schlechte Rendite konventioneller Vermögensanlagen als weiterer Katalysator dazugesellt.

b) *Akademiker an der Harvard University*

Einen wichtigen Grundstein für die akademische Diskussion haben LETTS, RYAN und GROSSMAN in einem 1997 in der Harvard Business Review erschienenen Artikel unter dem Titel «Virtuous Capital: What Foundations can learn from Venture Capitalists» gelegt.<sup>4</sup> PORTER und KRAMER doppelten in derselben Zeitschrift 1999 unter dem Titel «Philanthropy's New Agenda: Creating Value»<sup>5</sup> nach. Der Tenor dieser Artikel lautet, dass Stiftungen während Jahrzehnten grosse Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen in der Hoffnung gemacht haben, damit drängende und vitale Bedürfnisse der Gesellschaft abzudecken. In Tat und Wahrheit beginnen viele soziale Programme jedoch mit grossen Hoffnungen und Versprechungen, nur um mit beschränkter Wirkung und unsicherer Aussicht zu enden. Um ihre limitierten Mittel effizienter einzusetzen, sollten Stiftungen nicht primär in innovative Programme, sondern in organisatorische Belange investieren. Venture Kapitalisten haben gezeigt wie das gehen kann. Zusätzlich zu ihrem Kapitaleinsatz begleiten sie Organisationen eng, in welche sie investieren, leisten Managementunterstützung und bleiben lange genug involviert, bis eine Stärkung der Organisation erfolgt. Dieses Modell kann als Ausgangspunkt für Stiftungen dienen, welche gemeinnützigen Organisationen helfen möchten, ihre organisatorischen Fähigkeiten zu entwickeln, um erfolgreiche Programme durchzuführen und zur Blüte zu bringen.

Die Autoren betonen sechs Punkte, welche für erfolgreiche Venture Philanthropy, zu beachten sind:

- Ein Fokus auf die Finanzierung von gemeinnützigen Organisationen und deren Betrieb anstelle von spezifischen Programmen;
- eine langfristige Ausrichtung;
- eine Unterstützung zum Zweck der Erreichung finanzieller Selbständigkeit, welche zugleich eine Exit-Strategie ermöglicht;
- regelmässige Überprüfung messbarer Ziele und Anerkennung von Erreichtem;
- eine gewisse Risikobereitschaft und
- eine aktive Teilnahme, um der unterstützten Organisation zum Erfolg zu verhelfen.

Stiftungen schaffen mehr Wert, wenn sie vom bloss aussenstehenden Geldgeber zum voll engagierten Partner mutieren und dadurch die Effizienz der unterstützten Organisation verbessern.

4 LETTS/RYAN/GROSSMAN, März/April Ausgabe 1997 der Harvard Business Review, 36–44.

5 PORTER/KRAMER, November/Dezember Ausgabe 1999 der Harvard Business Review 1999, 121–130.

c) *Dot.com-Millionäre*

Erfolgreiche Internetunternehmer haben gegen Ende des letzten Jahrhunderts ganze Industrien, wenn nicht die Wirtschaft als solche transformiert. Kaum war dies geschehen, haben sie sich als nächstes mit ihrem Genie daran gemacht, die Gesellschaft und deren soziale Belange in Ordnung zu bringen. So rasch und erfolgreich diese Unternehmer die Wirtschaft revolutioniert und damit Unsummen verdient haben, so rasch und effizient können sie die erarbeiteten Mittel auch wieder weggeben. Als Hindernis erwies sich dabei allerdings die sehr selbstsichere, zuweilen arrogant empfundene Haltung von Protagonisten dieser Gattung, deren Denkart und Mentalität im Not-for-profit-Umfeld zuweilen auf instinktive Ablehnung stösst. Das Platzen der dot.com-Blase um die Jahrtausendwende tat das Ihre und hat einige von ihnen weggeschwemmt, ohne dass damit allerdings ihr Gedankengut verlorengegangen wäre.

d) *Corporate Social Responsibility*

Ab ca. Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts haben Unternehmen in den USA und anderswo ihr Augenmerk vermehrt auf ihre soziale Verantwortung gerichtet. Venture Philanthropy war in diesem Zusammenhang kein Thema. Hingegen haben sich diese Unternehmen mit sehr ähnlichen Fragestellungen auseinandergesetzt, wie auf soziale Verbesserungen ausgerichtete Initiativen letztlich zum besten gemeinsamen Nutzen und gleichzeitig imagefördernd für die betreffenden Unternehmen umzusetzen sind.

e) *Enttäuschte bzw. enttäuschende Stiftungen*

In der Stiftungsszene selbst wurden vermehrt kritische Fragen zur Wirksamkeit überkommener Zuwendungsmethoden gestellt. Zu viele Stiftungen haben sich in erster Linie darauf konzentriert, wie sie ihre Mittel vergeben können und zu wenig darauf geachtet, wie sie mit ihren Mitteln Wirkung erzielen können. Dieser Ansatz lässt sich positiver und dahingehend formulieren, dass auch die Stiftungen sich laufend und nicht erst seitdem es sog. Venture Philanthropen gibt, Gedanken machen, wie sie ihre Arbeit bzw. Leistung verbessern, modernisieren, effizienter, messbarer etc. machen können. Viel von dem, wofür Venture Philanthropen stehen, entspringt dem gesunden Menschenverstand gepaart mit einer Professionalisierung der Stiftungsszene.

f) *Schlechte Rendite*

Schliesslich trägt die schlechte Rendite der letzten Jahre für Wertschriftenvermögen dazu bei, nach Alternativen in der Vermögensbewirtschaftung zu suchen. Venture Philanthropy hat als Gedanke Schwung in den sozialen Sektor gebracht und ist ein möglicher Weg, Vermögen direkter und unabhängiger von schlechten Renditen für den gemeinen Nutzen einzusetzen.

g) *Kritische Stimmen*

Diese Faktoren und andere waren und sind ein fruchtbarer Boden für Venture Philanthropy, welche sich allerdings schon früh kritischen Fragen ausgesetzt sah. Diese beziehen sich zum einen auf den verbrämten Begriff<sup>6</sup> aus der Kapitalistenwelt. Demnach braucht es keine Venture Philanthropen, um wirksame, ergebnisorientierte, moderne, professionelle etc. Philanthropie zu betreiben. Venture Kapitalisten gehen davon aus, dass im Schnitt von zehn Projekten vielleicht eines bis maximal zwei wirklich erfolgreich und damit gut die Hälfte zum Scheitern verurteilt ist. Niemand wird Stiftungen empfehlen, sich auf Methoden einzulassen, deren Erfolgsaussichten erwiesenermassen derart gering sind. Überdies wird das von allem Anfang an auf einen Exit angelegte Engagement von Venture Philanthropen als Mangel angesehen<sup>7</sup> und moniert, dass sich der Erfolg nicht wie bei den Venture Kapitalisten einfach in Geld messen lässt.<sup>8</sup> Kritische Stimmen ändern jedoch nichts daran, dass von Venture Kapitalisten gewonnene Erkenntnisse für Stiftungen nutzbar sind.

## 2. Rechtlicher Rahmen

a) *Stiftung und Vermögen*

Das Zivilgesetzbuch umschreibt die Stiftung als Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck.<sup>9</sup> Wie sich das Vermögen zusammensetzen hat und wie es zu bewirtschaften ist, steht demgegenüber nicht im Gesetz. Aus der Zweckbindung<sup>10</sup> folgt immerhin zweierlei:

*Erstens* muss das Stiftungsvermögen dem Zweck sowohl von seiner Zusammensetzung, als auch von seiner Höhe her angemessen sein. Stiften bedeutet Hingeben von Vermögen für etwas und wenn das *Hingegebene* für das *etwas* nicht taugt oder ausreicht, fehlt es der Stiftung an einem wesentlichen Element. Wann allerdings die Mittel-Zweck-Relation<sup>11</sup> angemessen ist, bedarf der Auslegung im Einzelfall.<sup>12</sup> Es

---

6 GRENIER, 7.

7 STAHL, 126.

8 STAHL, 125.

9 Art. 80 ZGB.

10 «... Widmung eines Vermögens für einen besondern Zweck» (Art. 80 ZGB; *Hervorhebung durch Verf.*).

11 BGE 108 II 254 E. 3.

12 Das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) als eidgenössische Aufsichtsbehörde verlangt ein Mindestkapital von CHF 50 000,- bei der Errichtung, was im Grunde der Stifterfreiheit und dem Normativsystem des schweizerischen Rechts widerspricht (vgl. KUKO ZGB-JAKOB, Art. 80 N 6). Die Bundesaufsichtsbehörde will mit der Mindestanforderung die Errichtung von Karteileichen verhindern. Dass diese Sorge nicht ganz unberechtigt ist, belegt der Schweizer Stiftungsreport 2012 (S. 9), wonach über 2/3 der im Jahr 2011 liquidierten klassischen Stiftungen nach 1990 und immer noch rund 41 % davon nach 2000 errichtet wurden. Gemäss PURTSCHERT/v. SCHNURBEIN, 46, haben ein gutes Viertel von im Rahmen einer Ende 2005 durchgeführten Studie befragten Stiftungen angegeben, dass ihr Stiftungsvermögen weniger als CHF 50 000 betragen hat.



muss mindestens eine begründete Aussicht bestehen, dass die Stiftung das für ihre Tätigkeit erforderliche Vermögen erlangt.<sup>13</sup> Dies gilt auch für zahlreiche Stiftungen,<sup>14</sup> welche abweichend von der gesetzgeberischen Grundkonzeption ihre Erträge<sup>15</sup> nicht primär durch Anlage ihres Vermögens, sondern mit Spenden, insb. Spendensammlungen erwirtschaften. Auch für spendensammelnde Stiftungen gilt die Vorgabe, dass sie über ein ausreichendes Stiftungsvermögen verfügen müssen.<sup>16</sup>

Aus der Zweckbindung des Vermögens ergibt sich *zweitens*, dass dieses nicht nach Belieben des Stiftungsrates bzw. des obersten Stiftungsorganes sondern im Hinblick auf den Stiftungszweck, also für diesen zu bewirtschaften ist. Hieraus folgt, dass der Stiftungsrat Vermögen grundsätzlich sorgfältig zu verwalten bzw. anzulegen hat. Er soll nach allgemein anerkannten Grundsätzen handeln, d.h. auf Substanzerhaltung,

---

13 SPRECHER/VON SALIS-LÜTOLF, 64. Insb. ist ein kleines, an sich nicht ausreichendes Vermögen zulässig, wenn eine Stiftung im Hinblick auf das Ableben des Stifters errichtet wird und dann letztwillig genügend Substanz erhalten sollte, um ihrem Zweck nachzuleben. Für eine entsprechende lebzeitig errichtete Stiftung mit bescheidenem Anfangskapital spricht, dass der Stifter auf diese Weise seiner Stiftung Leben einhauchen und ihre Ausrichtung stärker (mit)bestimmen kann, als dies bei einer eigentlichen *Erbstiftung* der Fall ist, welche erst mit seinem Ableben entsteht.

14 Hierzu gehören z.B. die Stiftung «Denk an mich», Basel und die sog. *grossen Hilfswerke*. Zu Ihnen zählen z.B. die Stiftung «Brot für alle», Bern, die «Fondation Terre des hommes Mouvement fondé en 1960, aide directe à l'enfance meurtrie, sans préoccupation d'ordre politique, racial ou confessionnel», Lausanne, «Pro Juventute», Zürich, «Pro Senectute – für das Alter», Zürich, «Schweizerische Rettungsflugwacht (REGA)», Kloten, «Stiftung Kinderdorf Pestalozzi», Trogen (AR), «WWF Schweiz», Zürich, aber auch einige Vereine wie «Helvetas – Swiss Intercooperation», «Krebsliga Schweiz», «Pro Infirmis», «Schweizerischer Samariterbund» etc. Diese Hilfswerke sind in einer Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (KPGH) organisiert, welche 2006 einen der beiden heute in der Schweiz existierenden *Foundation Codes*, nämlich den Swiss NPO-Code (Corporate Governance Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz) herausgegeben hat. Beim Anderen handelt es sich um den von SwissFoundations 2005 herausgegebenen und 2009 revidierten und kommentierten Swiss Foundation Code – Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen.

15 Spenden sind im Gegensatz zu sog. *Zustiftungen* den Erträgen und nicht dem Stiftungsvermögen zuzurechnen, vgl. v. SCHNURBEIN/TIMMER, 114.

16 Dies bedeutet, dass eine Stiftung ohne (ausreichendes) Anfangskapital mit dem Zweck, durch Spenden zunächst einmal genügend Vermögen zu äufnen, um alsdann damit einem besonderen Zweck zu verfolgen, konsequenterweise unzulässig wäre. Ähnlich schon SPRECHER/v. SALIS-LÜTOLF, 64, wonach angesichts der heutigen Vielfalt von sich konkurrierenden gemeinnützigen Organisationen die blosser Absicht (oder Hoffnung), das Stiftungsvermögen durch Spenden- und Sammelaktionen zu äufnen, in der Regel nicht mehr genügt. Ein neues Beispiel für eine spendensammelnde Stiftung ist die am 29.8.2012 mit Sitz in Zürich registrierte «ROKPA Unterstützungs-Stiftung» (ROKPA Support Foundation), welche die Sammlung von Spenden für Projektarbeiten des Vereins «ROKPA International» (Association to help where help is needed), Zürich, bezweckt.

Sicherheit, Liquidität, Risikoverteilung und Rentabilität achten.<sup>17</sup> Spekulative Anlagen soll er tunlich unterlassen.

b) *Vorrang des Stifterwillens*

Bei all dem ist jedoch das Primat des Stifterwillens zu beachten.<sup>18</sup> Der Stifter hat es in der Hand, bei der Errichtung in der Stiftungsurkunde Vorschriften für die Vermögensbewirtschaftung aufzunehmen. Er kann z.B. seine Stiftung zu einer sog. Verbrauchsstiftung<sup>19</sup> ausgestalten, welche ihr Vermögen für die Zweckverwirklichung konsumieren darf oder soll oder er kann ihr vorschreiben, wohin bzw. wie Stiftungsvermögen anzulegen bzw. einzusetzen oder zu verwalten ist.<sup>20</sup>

c) *Funktion bzw. Bedeutung des Vermögens*

Die Stiftungen finanzieren ihre Aktivitäten nach der Grundkonzeption des Gesetzgebers aus den Erträgen ihres Vermögens,<sup>21</sup> und eventuell zusätzlich aus ihrem Vermögen bzw. ihrer Substanz, sofern der Stifter dies in der Stiftungsurkunde angeordnet oder mindestens zugelassen hat.<sup>22</sup> Die normaltypische Stiftung verfügt über ein marktgängiges Vermögen und lebt von dessen Erträgen.<sup>23</sup>

---

17 BGE 124 III 97 E. 2; vgl. zu den einzelnen Grundsätzen v. SCHNURBEIN/TIMMER, 114, die ergänzend *Transparenz* über die Vermögensanlage verlangen, welche durch das Rechnungswesen, Budgetierung und Controlling zu gewährleisten ist.

18 V. SCHNURBEIN/TIMMER, 114, wonach für die Vermögensanlage in erster Linie der Stifterwille massgeblich ist.

19 Vgl. LANG/SCHNIEPER, 142.

20 Stifter ordnen zuweilen an, wer das Vermögen verwalten soll oder dass die Zusammensetzung des Stiftungsvermögens nach Möglichkeit beizubehalten ist. Letzteres kann dann zu Fragen führen, wenn eine vernünftige Risikoverteilung für eine Diversifikation, also gegen ein Klumpenrisiko z.B. in einem dominierenden Titel spricht, welcher dem Stifter besonders nahe lag. Namentlich bei an Unternehmen beteiligten Stiftungen (sog. Holding-Stiftungen) finden sich in der Urkunde häufig (grundsätzlich zulässige) Anordnungen, wonach die Stiftung die ihr gewidmeten Titel grundsätzlich behalten soll. Daneben gibt es einige Stiftungen, welche zwar keine Unternehmensstiftungen sind, deren Vermögen aber dennoch vornehmlich aus einer Unternehmensbeteiligung bestehen. Dies ist z.B. bei der mit rund einem Prozent am Kapital der Novartis AG beteiligten «Jakob und Emma Windler-Stiftung» in Stein am Rhein der Fall, deren Zweck hauptsächlich in Beihilfen an Bürger oder Einwohner schweizerischer Nationalität von Stein am Rhein, Beiträgen an Massnahmen zur Erhaltung und Verschönerung des Ortsbildes von Stein am Rhein und der städtischen Museen besteht.

21 V. SCHNURBEIN/TIMMER, 14.

22 Sollten die Erträge langfristig für die Zweckerfüllung der Stiftung nicht (mehr) genügen, ist denkbar, dass die Aufsichtsbehörde auf entsprechenden Antrag des Stiftungsrates hin nachträglich einen Vermögensverzehr zulässt. Dabei hat sie das Interesse des Stifters am Fortbestand der Stiftung und ihres Vermögens gegen deren Zweckerfüllung abzuwägen. Lässt sich der Zweck auch unter dem Gesichtspunkt der Verhältnismässigkeit vernünftigerweise anders nicht mehr erfüllen, dürfte ein nachträglich angeordneter Vermögensverzehr regelässig das kleinere Übel darstellen, als eine mangels verwendbarer Erträge zur Untätigkeit reduzierte Stiftung.

23 LANG/SCHNIEPER, 144, wonach der Vermögensverwaltung aufgrund der Tatsache, dass Stiftungen ihren Zweck durch die Verwendung der Vermögenserträge verwirklichen, eine

Daneben gibt es Stiftungen, deren Vermögen unmittelbar dem Stiftungszweck dient. Ein offensichtliches Beispiel dafür wäre eine Museumsstiftung,<sup>24</sup> deren Hauptaktivum in Bildern, Skulpturen, Sammlungen aller Art oder sonst aus für erhaltenswert erachteten Gütern und evtl. dazu passenden Liegenschaften besteht.<sup>25</sup> Der Bezug zwischen Vermögenswerten wie ein Museumsbau und eine Sammlung zum Zwecke des Erhalts und der Pflege und Zugänglichmachung ans Publikum ist ein unmittelbarer. Ähnliches kann für eine Behindertenwerkstätte, eine Spitalstiftung, ein Alters- oder Pflegeheim oder für eine Stiftung zum Erhalt eines historischen Gebäudes<sup>26</sup> gelten. Demgegenüber ist der Bezug zwischen Vermögen und Zweck einer Stiftung mit einem Wertschriftenvermögen, dessen Erträge oder Substanz zur Unterstützung gemeinnütziger Projekte dienen, ein wesentlich loserer und weniger unmittelbarer. Für diese Art von Stiftungen ist der Vermögensertrag zentral, der sich mit dem Vermögen erwirtschaften und zugunsten der Stiftungszwecke einsetzen lässt.

### 3. Tatsächliches Umfeld

#### a) *Veränderte Marktbedingungen*

Die Vermögensverwaltung bzw. das Anlagemanagement<sup>27</sup> ist in den letzten Jahren deutlich anspruchsvoller bzw. das Erwirtschaften anständiger Renditen ist nicht nur, aber auch für Stiftungen schwieriger geworden. Dazu beigetragen haben eine Reihe von Krisen.<sup>28</sup> Bis in die 90er Jahren des letzten Jahrhunderts galten Renditen von

---

zentrale Rolle zukommt, mit dem Ziel einer sicheren und ertragbringenden Anlage der Vermögenswerte.

24 Gemäss PURTSCHERT/v. SCHNURBEIN/BECARELLI, 101, sind viele in Stiftungsform betriebene private Museen eine schweizerische Besonderheit, welche eine fruchtbare Ergänzung zu den staatlichen Einrichtungen sind.

25 Gemäss LANG/SCHNIEPER, 141, ist eine Kunstsammlung als solche als Stiftungsvermögen nicht ausreichend, weil ein Ertrag aus eben diesem Vermögen benötigt wird, um nur schon den Erhalt der Kunstwerke sowie die übrige Stiftungsarbeit finanzieren zu können. Sofern die Sammlung allerdings in einem von der öffentlichen Hand oder einer anderen Institution betriebenen und finanzierten Museum zur Ausstellung gebracht wird – etwa in der Form einer Dauerleihgabe unter Übernahme von Erhaltungsarbeiten durch dieses Museum – wird eine entsprechende Stiftung auch ohne viel zusätzliches Kapital z.B. dem Zweck nachkommen können, eine Sammlung für die Öffentlichkeit zu erhalten.

26 Z.B. die 1973 errichtete «Stiftung Burg Reichenstein» in Arlesheim (BL), welche Gegenstand des Bundesgerichtsentscheides (BGE 93 II 439, 451) war und deren heutiger Zweck primär in der Erhaltung der Burg mit ihrer Umgebung als Baudenkmal und Schmuck der Landschaft besteht. Das BGER hat die Stiftung zu Repräsentationszwecken für Familienangehörige als mit Art. 335 ZGB unvereinbare Familienstiftung erklärt und in Auslegung der Stiftungsurkunde und des Stifterwillens in eine klassische Stiftung zum Erhalt der Burg und des Umschwungs primär zugunsten der Einwohnerschaft der Gemeinde Arlesheim konvertiert.

27 So die Terminologie bei v. SCHNURBEIN/SCHNIEPER, 113 ff.

28 So insb. die sog. dot.com-Krise oder -Blase im Jahr 2001, die Finanzkrise im Jahr 2008 die Euro-Krise im Jahr 2011 und die gegenwärtige Staatsschuldenkrise.

um die 7 % jährlich ohne übermässiges Risiko als realisierbar.<sup>29</sup> Spätestens seit der Finanzkrise ist der Normalanleger, wozu viele Stiftungen gehören, froh, wenn er kein Geld verliert. Die Zinssätze befinden sich seit geraumer Zeit auf sehr tiefem Niveau und die Aktienmärkte sind volatil bzw. haben in den letzten Jahren kaum etwas gebracht. Es lässt aufhorchen, wenn eine breit angelegte und repräsentative Studie der Swisscanto zur Performance von Pensionskassen zum Ergebnis gelangt, dass deren Renditedurchschnitt über die letzten fünf Jahre mit rund 0.2 % p.a. nur knapp im Plus lag und in den letzten zehn Jahren immer noch sehr bescheidene 2.4 % p.a. betrug.<sup>30</sup> Auch ein Blick auf die Entwicklung des SMI (Swiss Market Index) veranschaulicht die gegenwärtig auf den Aktienmärkten herrschenden Herausforderungen. Dieser Index hat Ende 1992 erstmals die Marke von 2 000 überschritten, um im Verlaufe des Jahres 1998 einen Stand von über 8 000 zu erreichen, was einer Vervierfachung in weniger als sechs Jahren entspricht. Im Zeitpunkt der Drucklegung dieser Arbeit steht derselbe Index auf ca. 6 500, was ein Rückgang von ca. einem Fünftel über die letzten rund 14 Jahre bedeutet. Es liegt auf der Hand, dass eine Stiftung, welche im Wesentlichen ihren Vermögensertrag gemeinnützigen Zwecken zuführt, in diesem Umfeld verglichen zu den 90er Jahren derzeit mit deutlich weniger auskommen muss.

#### b) *Professionalisierung*

Ein wichtiges, seit rund einem Jahrzehnt in der Schweiz viel diskutiertes Thema für Stiftungen ist der Ruf nach verstärkter Professionalisierung. Diese soll den Stiftungen helfen, die ihr zur Verfügung stehenden Mittel besser und effizienter zur Verfolgung ihrer Zwecke einzusetzen. Mit ihr werden damit ähnliche Ziele verfolgt, wie sie Venture Philanthropen auch haben, nämlich eine wirksamere, wenn möglich messbare und engagierte Tätigkeit von gemeinnützigen Organisationen. Zu Recht wird allerdings auch darauf hingewiesen, dass das Thema der Professionalisierung mit einer gewissen Vorsicht anzugehen ist. Zu vermeiden ist zunächst der unbelegte Eindruck, Stiftungen hätten bis anhin generell nicht effizient oder unprofessionell

---

29 v. SCHNURBEIN/TIMMER, 116, führen noch im Jahr 2010 aus, bei Aktien könne man im langfristigen Durchschnitt von einer positiven Wertentwicklung von ca. 7 % jährlich ausgehen. Die Banque Pictet hat für die Zeit von 1925 bis Ende 2010 eine durchschnittliche Jahresrendite eines diversifizierten Schweizer Aktienportfolios von 7.716 % errechnet, wobei es sich dabei um einen Totalertrag handelt (vgl. LÜSCHER-MARTY, 40 f., 436). LANG/SCHNIEPER, 145 f. führen aus, dass bei einer für Stiftungen in den USA geltenden Mindestauschüttungsquote von 5 % und einer durchschnittlichen Inflationsrate von 2 % p.a. eine jährliche Mindestrendite von rund 7 % notwendig wäre, um das Stiftungsvermögen real zu erhalten.

30 <<http://www.swisscanto.ch/ch/de/berufliche-vorsorge/pensionskassenstudie.html>>. Die Studie beruht auf einer Umfrage bei 326 Kassen, welche zusammen rund 2.5 Mio. Versicherte und ein Vorsorgevermögen von rund CHF 426 Mia. auf sich vereinen (von gesamtschweizerisch insgesamt rund CHF 770 Mrd.). Pensionskassen unterliegen einem separaten Regelwerk, welches nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung als Orientierungshilfe auch für klassische Stiftungen dienen kann (BGE 124 III 97 E. 2), wenn auch Einzelheiten dieser Orientierung bis heute diffus geblieben sind (vgl. KUKO ZGB-JAKOB, Art. 80 N 14 m.w.N.).

gearbeitet.<sup>31</sup> Ähnlich wie die von CARRINGTON<sup>32</sup> erwähnten dot.com-Millionäre, haben Professionalisierungspropheten mitunter etwas Herablassendes bis Arrogantes und damit auch Demotivierendes an sich. Sie verfolgen überdies zuweilen eigene Zwecke, wenn etwa mit der Diskussion die Hoffnung nach Dienstleistungsaufträgen einhergeht.

Zu fragen ist auch, was mit Professionalisierung im Zusammenhang mit gemeinnützigen Stiftungen gemeint ist. Etymologisch bedeutet professionell beruflich bzw. gewerbmässig. Professionell handelt demnach, wer nicht privat, sondern beruflich unter Anwendung entsprechender Kenntnisse auftritt und dabei den jeweiligen *state of the art* anwendet. Professionell bzw. beruflich heisst nach allgemeinem Verständnis auch entgeltlich, also gegen Bezahlung. Diese Komponente der Professionalität wird den Stiftungen bzw. dem obersten Stiftungsorgan, d.h. dem Stiftungsrat, jedoch regelmässig abgesprochen. Von ihm erwarten Aufsichts- und Steuerbehörden wie auch Zertifizierungsstellen<sup>33</sup> grundsätzlich ein unentgeltliches Engagement ohne gleichzeitig die Erwartungen an das Wissen, Können und den Einsatz dieser Personen anzupassen.

Zu beachten ist ferner, dass eine verstärkte Professionalisierung i.d.R. zu Mehraufwand führt, welcher zusätzlich erarbeitet bzw. finanziert werden muss.<sup>34</sup> Management Information Systems, regelmässiges Reporting etc. führen zu Aufwand auf den verschiedensten Stufen.

Teilweise parallel zur Forderung nach mehr Professionalität im Dritten Sektor oder als Teil desselben hat sich der Begriff der Foundation Governance verbreitet.<sup>35</sup> Ein

31 Nach RÜEGG/STÜRM/SCHNIEPER/LANG, 97, fehlen Studien, welche belegen, dass Stiftungen bisher nicht effizient genug geführt worden wären. Zu beachten ist auch das Umfeld. Was vor Jahrzehnten professionell und effizient war, ist es im heutigen Umfeld und gemessen an neueren Erkenntnissen möglicherweise nicht mehr.

32 Vgl. FN 3

33 So z.B. die Stiftung ZEWÖ, schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, spendensammelnde Organisationen («<http://www.zewo.ch>»), welche gemäss ihrem Reglement über das ZEWÖ-Gütesiegel (Art. 6) von den Mitgliedern des leitenden Organs ehrenamtliche (unentgeltliche) Arbeit bis zu 100 Stunden jährlich voraussetzt. Anders die beiden Foundation Codes (Empfehlung 7 des Swiss Foundation Codes 2009 und § 21 des Swiss NPO-Codes), welche Ehrenamtlichkeit als wünschbar, aber nicht als Vorschrift verstehen, im Falle einer Entschädigung jedoch eine schriftliche Regelung und Grundsätze verlangen.

34 Professionalisierung bedeutet nicht notwendigerweise ein Übergang von unbezahlter zu bezahlter Tätigkeit. Verstärkte Professionalisierung lässt sich auch ehrenamtlich verwirklichen. Nicht zu übersehen ist jedoch, dass ehrenamtliches Wirken im Umfeld erhöhter Erwartungen an die Amtsführung und damit einhergehenden Haftungsrisiken in Frage gestellt wird. Sie trifft im Übrigen in erster Linie das oberste Stiftungsorgan, nicht jedoch andere Dienstleister, deren Inanspruchnahme mit erhöhter Professionalisierung ebenfalls wächst. Vgl. zum Ganzen MÜLLER/ZÖBELI, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung und Praxis Bd. 5, Basel 2012.

35 Vgl. z.B. HOFSTETTER, 43 ff.; FISCHER, FS Böckli, 645 ff., das Thema der Good Governance wurde zunächst an die Adresse von Unternehmen unter dem Titel Corporate Governance geführt. Erst nachdem am 1.7.2002 30 Empfehlungen im «Swiss Code of Best Practice» des

greifbares Ergebnis der Diskussion um Foundation Governance von Stiftungen sind die beiden im letzten Jahrzehnt entstandenen Foundation Codes, der auf Förderstiftungen ausgerichtete Swiss Foundation Code<sup>36</sup> und der für grössere und grosse Hilfswerke und sozialdienstleistende Organisationen konzipierte Swiss NPO-Code.<sup>37</sup> Für diese Arten von Stiftungen bilden diese beiden Codes seither eine Richtschnur für das, was als *state of the art* gelten kann. Ergänzt werden diese Codes durch Anforderungen einer Organisation wie ZEWO, welche ihr Gütesiegel von der Einhaltung ihrer Richtlinien abhängig macht. Es ist ferner kein Zufall, dass eine seit 2004 regelmässig erscheinende Schriftenreihe den Titel Foundation Governance trägt.

Im Zusammenhang mit der Diskussion um eine verstärkte Professionalisierung der Philanthropieszene in der Schweiz tauchen in den letzten Jahren vermehrt Begriffe wie Social Entrepreneurship oder Mission-Related Investments auf und deuten innovative Methoden für die Vermögensbewirtschaftung von Stiftungen an.<sup>38</sup>

### c) Globalisierung

Hinzu kommt, dass die Entwicklung in der Schweiz generell von Tendenzen und Erkenntnissen beeinflusst wird, welche ihren Ursprung im Ausland haben. Studien und Publikationen über Stiftungen oder Stiftungsrecht in Europa,<sup>39</sup> Schriftreihen etc. internationalen Zuschnitts<sup>40</sup> werden in der Schweiz zunehmend wahrgenommen und beeinflussen die hiesige Diskussion um philanthropisches Wirken. Ferner sind neuartige Herausforderungen für die Gesellschaft im Umfeld der Globalisierung der Wirtschaft entstanden, deren Dimensionen nach neuartigen Methoden zur Bewältigung rufen. Venture Philanthropy und Social Business sind als Antworten auf diese Entwicklungen zu verstehen.

---

Wirtschaftsverbands *economiesuisse* publiziert wurden, ist das Thema primär von Beratern auf den Non-Profit-Sektor und damit auch auf Stiftungen ausgeweitet worden.

36 Erstmals im Jahre 2005 erschienen, vgl. HOFSTETTER/SPRECHER, Swiss Foundation Code. Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, revidiert im Jahre 2008 bzw. 2009 in den Swiss Foundation Code 2009, vgl. SPRECHER/EGGER/JANSSEN, Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen.

37 Swiss NPO-Code, Corporate Governance-Richtlinien für Non-Profit-Organisationen in der Schweiz v. 31.3.2006, herausgegeben von der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten Grosser Hilfswerke. Er ist verbindlich im Sinne von «comply or explain».

38 Vgl. v. SCHNURBEIN/TIMMER, 118; LANG/SCHNIEPER, 145 f.

39 SCHLÜTER/THEN/WALKENHORST, Foundations in Europe. Society, Management and Law, Gütersloh 2001 und HOPT/REUTER (Hrsg.), Stiftungsrecht in Europa, Köln 2001.

40 Z.B. durch das International Center von Not-for-Profit Law (ICNL), siehe dazu <http://icnl.org/knowledge/library/index.php> (zuletzt besucht am 20.9.2012).

#### 4. Innovative Formen der Vermögensbewirtschaftung

In Anbetracht der skizzierten Herausforderungen und Impulse hat die Grundidee von Venture Philanthropy oder Social Business etwas Bestechendes. Es geht im Kern um eine Annäherung oder Parallelschaltung von Vermögensbewirtschaftung und Zweckverfolgung gemeinnütziger Organisationen. Die sonst bloss als Mittel für die übergeordnete Zweckverfolgung begriffene Betreuung des Vermögens erfährt dadurch eine Aufwertung. Sie nähert sich dem Zweck an bzw. verschmilzt mit ihm zu einer Einheit. Eine entsprechende Stiftung verfolgt ihren Zweck nicht mehr bloss mit konventionell erwirtschafteten Vermögenserträgen. Vielmehr fördert die Vermögensbewirtschaftung und die Tätigkeit der Stiftung selbst mit der Hilfe von unternehmerischen bzw. marktwirtschaftlichen Methoden die Zweckverwirklichung. Vermögensbewirtschaftung und Zweck sind damit stark aufeinander ausgerichtet und erhöhen den Wirkungsgrad einer Organisation insgesamt.

Ansätze in diese Richtung sind keine Schweizer Erfindung. Vielmehr handelt es sich um ein in der Schweiz noch relativ junges Phänomen. Begriffe wie Social Business bzw. Social Entrepreneur oder Entrepreneurship tauchen in hiesigen Publikationen im Zusammenhang mit Stiftungen seit ungefähr Mitte des letzten Jahrzehntes vermehrt auf.<sup>41</sup> Noch jünger ist im schweizerischen Umfeld der Begriff der Venture Philanthropy.<sup>42</sup> All diese Begriffe haben hierzulande noch ungefestigte Konturen. Viel von dem, was unter Venture Philanthropy diskutiert und verstanden wird, ist jedoch seit längerem Teil der hiesigen Diskussion. Ein Blick in die Praxis der Stiftungen in der Schweiz belegt dies. Neuere, aber auch bestehende Stiftungen wirken, forschen und versuchen sich in diesem Umfeld mit der Hilfe von innovativen Ideen und Ansätzen, die unter den Stichworten Venture Philanthropy, Social Business und Mission Based Investment gemeint sind.

## II. Begriffe und Beispiele

### 1. Allgemeines

Bei Venture Philanthropy, Social Business, Mission Based Investments und ähnlichen Begriffen handelt es sich nicht um Erscheinungen mit rechtlich klar abgestecktem Inhalt. Der Jurist sucht diese Begriffe überdies vergebens in einem Gesetz oder in einer Verordnung. Nicht die rechtliche Ausgestaltung, sondern die faktische Erscheinungsform steht im Vordergrund.<sup>43</sup> Es handelt sich um innovative Lösungs-

41 Vgl. z.B. EGGER (Hrsg.), *Stiftungsparadies Schweiz*, 20 (RÜEGG/STURM), 24, 26 (ERIS-MANN).

42 So der Titel einer Dissertation von SCHÖNENBERG, erschienen 2011 (Basel) als Band 2 der *Schriften zum Stiftungsrecht*.

43 Dieses Phänomen ist im Umfeld von Stiftungen vertraut. So hat sich z.B. die Erscheinungsform der Unternehmensstiftung als faktische Stiftungsform entwickelt, ohne dass der Gesetzgeber sie geschaffen hat. Ähnlich und wie bereits erwähnt gibt es einige Spenden sam-

ansätze im Dienste einer zeitgemässen Zweckerfüllung gewisser Stiftungen. Nicht jede Stiftung eignet sich gleich gut für diese Art der Tätigkeit. Vielmehr stehen global und insb. auf Armutsbekämpfung oder andere soziale oder umweltbezogene Ziele ausgerichtete Stiftungen im Vordergrund.

Bemerkenswert ist, dass unser offenes und liberales Stiftungsrecht Entwicklungen wie Venture Philanthropy etc. Raum lässt. Unter geltendem Recht gibt es dennoch Herausforderungen, welche in einem nächsten Abschnitt zusammen mit der Frage anzusprechen sind, ob die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen genügen oder Anpassungen daran zur besseren Entfaltung nötig oder wünschbar sind.

Derzeit sind in der Schweiz wenige Stiftungen bekannt, welche sog. Venture Philanthropy, Social Business oder Mission Based Investments betreiben und noch weniger, welche sich diese Art der Vermögensbewirtschaftung und gleichzeitigen Zweckerfüllung auf die Fahne bzw. in ihren Zweckartikel geschrieben haben. Schon eher sammeln Stiftungen Erfahrungen mit Ideen in diese Richtung, indem sie vielleicht ein Versuchsprojekt lancieren oder sich an einem solchen beteiligen und im Erfolgsfalle darauf aufbauend weitere Ressourcen in diesem Sinne einsetzen. Es handelt sich um eine noch junge Entwicklung, welche hiesige Stiftungen erfasst und Zukunftspotential hat.<sup>44</sup>

## 2. Venture Philanthropy

### a) *Allgemeine Umschreibung*

Im Kern geht es bei der Venture Philanthropy um gemeinnützig oder philanthropisch handelnde Personen, die sich an Praktiken und Erfahrungen von Venture Kapitalisten orientieren und damit ökonomische Handlungsmaximen im Non-Profit-Sektor anwenden.<sup>45</sup> Der Venture Philanthropy eigen ist ein Einsatz von Kapital, um soziale, ökologische oder sonstige gesellschaftliche Vorhaben zu unterstützen.<sup>46</sup> Zum finanziellen Engagement in Non-Profit-Organisationen oder Sozialunternehmen gesellen sich unterstützend sog. Mentoring, Beratung oder Netzwerkkontakte.<sup>47</sup> Im Ergebnis werden demnach kapitalistische oder betriebswirtschaftliche Methoden und Erkenntnisse für gemeinnützige Zwecke fruchtbar gemacht. Es handelt sich in diesem Sinne um unternehmerische Philanthropie.<sup>48</sup>

---

melnde Stiftungen, obwohl die Grundkonzeption der Stiftung durch den Gesetzgeber darauf beruht, dass der Stifter Vermögen zur Verfügung stellt.

44 SCHÖNENBERG, Unternehmerische Stiftungstätigkeit, 95 ff., sieht darin, wie schon der Titel ihrer Arbeit zeigt, eine Tätigkeit der neuen Generation.

45 Vgl. SCHÖNENBERG, Venture Philanthropie, 13 ff.

46 RITTER, 2.

47 RITTER, 2.

48 Venture Philanthropy bedeutet wörtlich übersetzt Wagnis-Philanthropie. Philanthropie steht letztlich für Menschenliebe, was Venture Philanthropie wörtlich übertragen zu «gewagter Menschenliebe» machen würde ...



Venture Philanthropy will mit marktwirtschaftlichen Methoden Neues versuchen und experimentieren. Gefragt ist dabei ein gewisses Mass an Geduld und Ausdauer, indem Projekte mehrere Jahre beanspruchen können. Gemeinhin wird von einer Mittelbindung von mindestens drei Jahren ausgegangen und die durchschnittliche Projektdauer soll zwischen fünf und sieben Jahren liegen. Zusätzlich zum finanziellen ist intellektueller Einsatz typisch für Venture Philanthropy und damit ein hohes Engagement beispielsweise durch Wahrnehmung von Organfunktionen, Beratung etc. Ziel ist ein Aufbau von Kompetenzen (*capacity building*) bei den Zielpersonen bzw. Organisationen, also eine Entwicklung der Organisation selbst im Gegensatz etwa zur primären Unterstützung von Programmen. Vermutlich handelt es sich dabei um das Merkmal, welches Venture Philanthropy am stärksten von der herkömmlichen Stiftungsarbeit unterscheidet.<sup>49</sup> Schliesslich sind messbare Resultate anzustreben.<sup>50</sup>

Venture Philanthropy steht wie Social Responsible Venture Capital für unternehmerisch agierende Geldgeber und Förderer, die nicht nur Geld, sondern überdies ihre Expertise zur Verfügung stellen und sich stark für das Erreichen klar umrissener Ziele sozialer Organisationen mit sozialem oder ökologischem Geschäftszweck einsetzen. Die Geldgeber verlangen messbare Ergebnisse und Rechenschaft und planen von Beginn weg ihren Rückzug aus der Organisation, wenn die Ziele erreicht sind.<sup>51</sup>

#### b) *Definition der European Venture Philanthropy Association*

Die Ende 2004 mit dem Ziel Venture Philanthropy in Europa zu fördern zunächst in London errichtete European Venture Philanthropy Association (EVPA)<sup>52</sup>, seit 2009 mit Sitz in Brüssel, umschreibt Venture Philanthropy als eine Tätigkeit, welche durch finanzielle und anderweitige Unterstützung sozial ausgerichtete Organisationen mit dem Ziel unterstützt, deren gesellschaftliche Wirkung zu stärken.<sup>53</sup> Die globale Ausrichtung führt zu lokal bedingten Besonderheiten. Dennoch sind es insgesamt sieben typische Merkmale, welche nach weit verbreiteter Auffassung für Venture Philanthropy stehen und damit für sie inhalts- bzw. begriffsbestimmend sind:

49 Vgl. MARTIN/JOHN, 41.

50 Wirkungsmessung ist ein wichtiges Thema für Stiftungen. Soweit ersichtlich gibt es dazu noch kaum Greifbares. Die «elea Foundation for Ethics in Globalization» in Zürich sammelt derzeit Erfahrungen mit einem für ihre Belange entwickelten Messsystem mit sog. «elea Points». Publikationen hierzu sind in Planung begriffen. Ebenfalls in Bearbeitung befindet sich ein Dissertationsprojekt «Performance Measurement in Stiftungen» von Rafael WYSER am CEPS, Center for Philanthropy Studies in Basel. Ein Teilaspekt der Fragestellung betrifft die Verwaltungskosten von Stiftungen oder gemeinnützigen Organisationen insgesamt, welche zwar hin und wieder angesprochen und buchhalterisch erfasst werden, jedoch auch noch wenig erforscht sind.

51 STAHL, 122 f.

52 Siehe <http://evpa.eu-com>.

53 Die Vereinigung verwendet bewusst den Begriff «societal impact» und nicht «social impact», weil die Wirkung sozial, umweltbezogen oder kulturell sein kann.

- *Hohes Engagement*: engagierte (hands-on) Beziehung zwischen dem Sozialunternehmen oder dem Non-profit-Management und dem Venture Philanthropen. Gemeint ist damit z.B. eine Wahrnehmung von Organfunktionen in einem Sozialunternehmen, die Unterstützung bei der Suche geeigneter Funktionsträger in demselben etc.;
- *Organisatorische Kapazitätsbildung*: Aufbau von betrieblicher Kapazität der unterstützten Organisation durch Finanzierung von zentralen Betriebskosten anstatt von individuellen Projekten;
- *Zugeschnittene Finanzierung*: Verwendung von auf die Bedürfnisse der unterstützten Organisation zugeschnittenen Finanzierungsmethoden. Es kann sich dabei um *à fonds perdu*-Beiträge, also Spenden, um langfristige Darlehen (Kredite) oder um Kapitalbeteiligung (Eigenkapital) oder Mischformen handeln;
- *Weitere Unterstützung*: Über die Finanzierung hinausreichende und wertsteigernde Dienstleistungen wie Unterstützung bei der strategischen Planung zur Stärkung des Managements eines Sozialunternehmens oder bei der Mittelbeschaffung;
- *Einsatz von Netzwerken*: Zugang zu Netzwerken, um damit Personen mit ergänzenden Fähigkeiten und Quellen zugunsten der Unterstützten einzubinden;
- *Mehrfährige Unterstützung*: Unterstützung einer limitierten Zahl von Organisationen für typischerweise drei bis fünf Jahre und Ausstieg, wenn die unterstützte Organisation finanziell oder betrieblich tragfähig ist. Dazu gehört eine Ausstiegsstrategie für den Zeitpunkt, wenn die unterstützte Organisation auf eigenen Füßen steht und ohne weitere Unterstützungsleistungen überlebensfähig ist.
- *Leistungsmessung*: Hierzu gehört eine gute Geschäftsplanung, messbare Ergebnisse, das Setzen von Meilensteinen und das Einfordern von finanzieller Rechenschaft und Transparenz.<sup>54</sup>

c) *Begriffsbedeutung in der Schweiz*

Viele dieser Merkmale, welche in ihrer Gesamtheit Venture Philanthropy ausmachen, sind für hiesige Stiftungen weder besonders innovativ noch neu. Wer sich gemeinnützigem Wirken verschreibt, wird das i.d.R. und hoffentlich mit hohem Engagement tun und dabei diejenigen Netzwerke nutzen, welche ihm zur Verfügung stehen oder zur Verfügung gestellt werden und die der guten Sache dienlich sind. Auch wird er nicht lediglich punktuell und kurzfristig, sondern über gewisse Zeiträume hinweg unterstützen, wenn dies für eine Organisation oder für ein Projekt angebracht und erfolgsversprechend ist und er will Rechenschaft über den Mitteleinsatz und darüber, was dieser im Ergebnis bewirkt. Er wird den Unterstützten nützliche und vorhandene Kenntnisse über die Finanzierung hinaus zur Verfügung stellen und

---

54 Venture Capital misst den Erfolg nach Massgabe eines einfachen und einzigen Tests, nämlich der finanziellen Rendite. Demgegenüber hängt im gemeinnützigen Sektor Erfolg von einer Reihe von Faktoren ab, die teils qualitativer Natur sind. Eine Bewertung des Social Impacts hängt stets von der subjektiven, ethischen und moralischen Grundeinstellung des Bewertenden ab. Vgl. STAHL, 125.

ihnen helfen, ihre Kapazitäten auszubauen. Mit anderen Worten und bei nüchterner Betrachtung ist bei den begriffsbestimmenden Merkmalen von Venture Philanthropy viel dabei, was sich für innovative Stiftungen im heutigen Umfeld mehr oder weniger von selbst versteht und auch ohne diesen aus dem angelsächsischen Raum stammenden Begriff beachtet oder praktiziert wird. Dies ist mit ein Grund dafür, dass die Bezeichnung Venture Philanthropy in der Schweiz bisher auf wenig Resonanz, wenn nicht gar auf eine gesunde Portion Skepsis stösst. Andererseits spricht nichts dagegen, unter der Bezeichnung Venture Philanthropy im Ausland gewonnene Erkenntnisse in der Schweiz in die Diskussion einzubringen und zu nutzen, zumal viele der betroffenen Sozialunternehmen schwergewichtig im Ausland tätig sind.

Den vorerwähnten Merkmalen ist überdies zu entnehmen, dass Venture Philanthropy begrifflich auf die Unterstützung bzw. den Aufbau von Organisationen ausgerichtet ist. Im Mittelpunkt steht damit die Zusammenarbeit mit und Unterstützung von Sozialunternehmen und nicht so sehr eigene Projekte mit eigenen finanziellen und personellen Mitteln zu bestreiten, obwohl die in der Diskussion um Venture Philanthropy gewonnenen Erkenntnisse auch hierfür nützlich sein können und zuweilen das, worum es letztlich geht, bewusster machen.

#### d) *Abgrenzung zu den Unternehmensstiftungen*

Venture Philanthropy hat offensichtliche Berührungspunkte zu den Unternehmungsstiftungen verstanden als Stiftungen, deren Aufgabe der Betrieb eines Unternehmens ist (sog. Unternehmensträgerstiftung oder Direktträgerstiftung) oder die massgebend an einem solchen beteiligt sind (sog. Holdingstiftung).<sup>55</sup> Insb. diejenigen Unternehmungsstiftungen, welche sozial ausgerichtete Unternehmen wie Altersheime, Behindertenwerkstätten, Spitäler etc. betreiben, stehen dem, was als Venture Philanthropy bezeichnet wird, i.d.R. nahe. Allerdings liegt der Wirkungskreis von Unternehmungsstiftungen häufig in der Schweiz,<sup>56</sup> während Venture Philanthropy schwergewichtig Tätigkeiten im Ausland betrifft.<sup>57</sup> Überdies sind Unternehmensstiftungen auf Dauer angelegt. Eine gewisse Verwandtschaft zwischen Unternehmungsstiftungen und Venture Philanthropy zeigt sich bei der Beurteilung von Steuerfragen.<sup>58</sup>

#### e) *Beispiele für Venture Philanthropy in der Schweiz*

Zentral auf Venture Philanthropy ausgerichtete Stiftungen haben in der Schweiz Seltenheitswert.<sup>59</sup> Häufiger sind Tätigkeiten oder Projekte von mehr oder weniger

55 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, 693.

56 Z.B. ein hiesiges Altersheim, Spital oder eine Behindertenwerkstätte.

57 Die Merkmale von Venture Philanthropy sind allerdings derart offen, so dass z.B. auch eine innovative Kindergärtnerin oder Kinderbetreuungsstätte in einer Schweizer Stadt oder in einem Dorf darunter subsumiert werden könnte.

58 Vgl. nachstehend III.4.

59 Diese Feststellung gilt nicht nur für die Schweiz. Im Jahre 2007 wurden in ganz Europa lediglich 36 Venture-Philanthropy-Organisationen gezählt, vgl. MARTIN/JOHN, 35.

konventionell ausgestalteten, aber innovativ handelnden Stiftungen in diesem Bereich, ohne dass sie hauptsächlich oder ausdrücklich daraufhin ausgerichtet wären. Die nachfolgenden Beispiele dienen lediglich zur Illustration ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentanz.

f) *elea Foundation for Ethics in Globalization, Zürich*

Die am 19.12.2006 errichtete «*elea Foundation for Ethics in Globalization*»<sup>60</sup> bezweckt mittels gezielter, gemeinnütziger Projekte einen Beitrag zur Bewältigung der durch die globalisierte Wirtschaft entstandenen Herausforderungen zu leisten. Sie will das Bewusstsein für die globale Vernetzung vertiefen, eine ethische Ausrichtung in der Globalisierung fördern und den Betroffenen von globalen Veränderungsprozessen neue Perspektiven öffnen. Im Vordergrund dieser vom ehemaligen CEO der UBS zusammen mit seiner Ehefrau<sup>61</sup> errichteten Stiftung steht die Unterstützung von unternehmerischen Projekten für ärmste Bevölkerungsschichten. Sie strebt durch eine professionelle und wirkungsorientierte Arbeit eine Vorbildrolle für unternehmerisch ausgerichtete Philanthropie in der Schweiz an. Zur Realisierung ihrer Ziele will sie als Vermittlerin bei der Allokation von philanthropischem Kapital auftreten. Hierzu schlägt sie Brücken zwischen sozial engagierten Unternehmern auf der Suche nach Ressourcen und Geldgebern mit entsprechenden Investitionswünschen. Sie will dafür wesentliche Fähigkeiten und Expertise entwickeln und setzt dazu eigenes Kapital und eigene Kompetenz ein.

Zu ihren gegenwärtigen Investitionen gehören eine Beteiligung von ca. 25 % am Kapital der Pakka AG in Zürich<sup>62</sup> in deren Verwaltungsrat sie einen von fünf Mitgliedern stellt. Diese nicht steuerbefreite, weil grundsätzlich auf Gewinn ausgerichtete Aktiengesellschaft thematisiert den fehlenden Zugang zu internationalen Märkten für lokale Agrarprodukte in Entwicklungsländern. Sie setzt auf Steigerung der Produktqualität nach ökologischen und Fairtrade-Standards zur Erschliessung von Kundensegmenten im Premiumbereich und optimiert die globale Wertschöpfungskette durch Partnerschaften. Sie bewirkt damit bessere Lebensverhältnisse, verlässliche Einkommen durch qualitativ hochstehende Produkte, neue Absatzmärkte und faire Handelspartner.

Die Mom & Pop Shops in Bolivien stellen sich den gesteigerten Anforderungen an die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit von Kleinläden. Durch Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Know-how und Bildung von Netzwerken werden unter-

---

60 <http://www.elea-foundation.org>. Der Schreibende gehört dem Stiftungsrat dieser Stiftung an.

61 Peter A. und Susanne WUFFLI.

62 Pakka AG wurde vom Verein Swiss Excellence Forum mit dem *Swiss Ethics Award 2012* ausgezeichnet, der jährlich als Anerkennung für Projekte von Organisationen und Unternehmen verliehen wird, die im Bereiche der Wirtschaft neue ethische Massstäbe setzten und in besonderer Weise die wirtschaftlichen Prinzipien Verantwortung, Respekt, Integrität, Gerechtigkeit, Transparenz, Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship verwirklichen.

nehmerische Anreize geschaffen, die zu verlässlichem, höherem Einkommen der Ladenbetreiber dank Kompetenz und Organisation und zur Schaffung von Arbeitsplätzen und einer besseren Versorgung der Konsumenten führen.<sup>63</sup>

g) *LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland, Zürich*

Die mit Datum vom 26.6.2009 mit Sitz in Zürich errichtete LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland bezweckt die Steigerung der nachhaltigen Lebensqualität und die Schaffung von mehr Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten von minderprivilegierten Mitmenschen in den sog. Entwicklungs- und Schwellenländern etc. Diese Stiftung versteht sich als *Impact Investor* und unterstützt Organisationen mit herausragender Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt. Das in sechs Weltregionen arbeitende Team versucht Kunden der gleichnamigen Bank zu aktiver Philanthropie zu inspirieren, individuelle Philanthropie-Beratung anzubieten und die Umsetzung des philanthropischen Engagements von Kunden zu übernehmen. Organisationen werden auf drei verschiedene Arten unterstützt, nämlich finanziell in Form von Eigenkapital, Darlehen oder Spenden, intellektuell durch intensive Begleitung und ein sogenanntes iCats-Programm und sozial durch Vermittlung von Kontakten zu relevanten Netzwerken.

h) *Fondation Ashoka Suisse (Ashoka Switzerland Foundation), Genf*

Ebenfalls 2009 wurde diese Stiftung als Ableger der weltweiten Ashoka Organisation mit Sitz in Genf und mit dem Zweck errichtet, Sozialunternehmer zu finden, zu begleiten und zu unterstützen und zur Entwicklung und Strukturierung des sozialen Unternehmertums beizutragen und im Bereich des Gemeinschaftssinns zu arbeiten. Ashoka wurde 1980 vom Amerikaner Bill DRAYTON gegründet und fördert derzeit als sozialer Investor mit philanthropischem Wagniskapital rund 3000 Social Entrepreneurs als sog. Ashoka Fellows in 70 Ländern. Ashoka sieht sich als die weltweit führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs, welche mit neuen unternehmerischen Konzepten drängende gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen suchen. Die Organisation ist auf verschiedene Bereiche ausgerichtet (Bildung, Familie, Umweltschutz, Armutsbekämpfung, Integration und Menschenrechte).<sup>64</sup> Der Name «Ashoka» stammt aus dem Sanskrit, lässt sich in fast allen Sprachen der Welt aussprechen und bedeutet *das aktive Überwinden von Missständen*. Gleichzeitig handelt es sich um den Namen des indischen Fürsten Ashoka, der sich im 3. Jahrhundert vor Christus nach Jahren kriegerischer Herr-

63 Ein weiteres von dieser Stiftung unterstütztes Projekt Mad'Eole im Norden von Madagaskar nimmt sich der fehlenden Stromversorgung in ländlichen Gebieten an. Lokale Träger mit Eigenleistung werden bei der Anschaffung und beim Unterhalt von stromerzeugenden Windmühlen unterstützt, welche zu besseren Lebensverhältnissen und neuen Einkommensquellen und zur Eindämmung der Landflucht führen. Vgl. FREI/WUFFLI, Entwicklung gründet auf der Kooperation vieler Akteure, NZZ Nr. 119 vom 27.5.2010, 31.

64 Vgl. <http://switzerland.ashoka.org>.

schaft auf dem indischen Subkontinent für Toleranz, Freiheit und ökonomischen Wohlstand eingesetzt hat.

i) *Schwab Stiftung für soziales Unternehmertum, Genf*

Die Schwab Stiftung für soziales Unternehmertum, welche mit Datum vom 16.3.2001 mit Sitz in Genf von Klaus SCHWAB, dem Begründer und Grand Seigneur des World Economic Forum errichtet worden ist, war vermutlich die erste bewusst auf soziales Unternehmertum fokussierte Stiftung mit Sitz in der Schweiz. Sie betreibt keine Venture Philanthropy, lässt sich jedoch in deren Nähe ansiedeln. Ihr Zweck besteht in der weltweiten Förderung des Begriffes des sozialen Unternehmertums, Konzeptentwicklungen durch Forschung und Studien, Unterstützung von Sozialunternehmern oder von Tätigkeiten im globalen öffentlichen Interesse etc. Dem Stiftungsrat gehören nebst Klaus SCHWAB und seiner Ehefrau namentlich Muhammad YUNUS<sup>65</sup> und Paolo COELHO<sup>66</sup> und weitere bekannte Persönlichkeiten an. Die Stiftung betreibt eine globale Plattform zur Förderung des sozialen Unternehmertums und kooperiert mit Medien und Partnern, um jährlich den Social Entrepreneur of the Year mit einem Preis zu krönen. Preiskriterien sind insb. Innovation, Sustainability und Direct Social Impact.<sup>67</sup> Sie führt eine auf ihrer Homepage einsehbare Liste von rund 200 ausgezeichneten Sozialunternehmen auf der ganzen Welt.

j) *Weitere Stiftungen mit Venture Philanthropy Projekten*

Einige weitere Stiftungen mit Sitz in der Schweiz sind zwar von ihrem Zweck her nicht auf Venture Philanthropy ausgerichtet, unterstützen hingegen einzelne oder mehrere Projekte, welche sich diesem Bereich zuordnen lassen. So bezweckt etwa, der als Fonds der Fondation des Fondateurs<sup>68</sup>, Zürich, betriebene Venture Kick<sup>69</sup> mit einer Art Business Plan-Wettbewerb die frühe Erkennung und Förderung unternehmerischer Ideen an den Hochschulen. Der Fonds Venture Kick wird von bekannten Förderstiftungen wie die Gebert Rüt Stiftung und die OPO-Stiftung, beide mit Sitz in Zürich, sowie von der Ernst Göhner Stiftung mit Sitz in Zug und der AVINA Stiftung mit Sitz in Freienbach unterstützt. Die Social Entrepreneurship Foundation SEF-Swiss<sup>70</sup>, ebenfalls ein Fonds dieser Stiftung, zielt auf die Förderung von Personen oder Teams, die mit innovativen Ideen für gesellschaftliche Fragen unternehmerische Antworten suchen. Erwähnenswert sind überdies die als Ashoka Fellows ausgezeichneten Stiftungen IPT Intégration pour tous, Fondation pour l'intégration

---

65 Muhammad YUNUS, 1940 in Bangladesh geboren, gilt als Vater der Mikrofinanz-Idee. Er ist Begründer der Grameen Bank und hat 2006 den Friedensnobelpreis dafür erhalten, dass er über Mikrokredite wirtschaftliche und soziale Entwicklung von unten betrieben hat.

66 Paolo COELHO ist ein 1947 geborener brasilianischer Schriftsteller, dessen Buch «The Alchemist» über 65 Mio. mal verkauft und in mehr als 70 Sprachen übersetzt worden ist.

67 Siehe <http://www.schwabfound.org>.

68 Siehe <http://www.fondateurs.ch>.

69 Siehe <http://www.venturekick.ch>.

70 Siehe <http://sef-swiss.ch>.

professionnelle des personnes handicapées mit Sitz in Genf und Zweigniederlassungen in zahlreichen anderen Schweizer Städten sowie die Fondation as'trame, Lausanne, welche Familien in Krisensituationen infolge Beziehungsbrüchen begleitet. Die Stiftung MyHandicap, welche 2005 mit Sitz in Zürich, heute in Wil errichtet wurde, hatte sich zur Aufgabe gemacht, die Lebensqualität von Menschen mit Behinderung zu verbessern und zu ihrer medizinischen, gesellschaftlichen und beruflichen Reintegration beizutragen.<sup>71</sup> Im Raume Genf wird der Fondation Trafigura<sup>72</sup> venture philanthropische Tätigkeit zugeschrieben und will die Fondation Impact Pledge die Wirkung, Transparenz und Wirksamkeit im Philanthropiesektor verbessern. Das Beispiel der Forschungsstiftung Orphanbiotec mit Sitz in Zürich<sup>73</sup> illustriert, wie offen das Verständnis des Begriffs von Venture Philanthropy derzeit ist.<sup>74</sup>

### 3. Social Business

#### a) Allgemeine Umschreibung

Venture Philanthropy hat in der Praxis einen engen Bezug zu Social Business, indem Venture Philanthropy häufig über Social Business betrieben bzw. umgesetzt wird. Als Social Business sind Unternehmen zu verstehen, welche in erster Linie auf soziale, ökologische oder gesellschaftliche Fragestellungen fokussieren und dafür bereit sind, Abstriche bei der Erzielung und Ausschüttung von Gewinnen zu machen.<sup>75</sup> Hinter Social Business steht häufig die Grundhaltung, dass gesellschaftliche Bedürfnisse mit ökonomischen Ansätzen besser zu bewältigen sind als durch öffentliche Verwaltungen. Eine Standarddefinition für Social Business hat sich soweit ersichtlich bis heute nicht herausgebildet.<sup>76</sup> Der Begriff bzw. die Anfänge von Social Business werden vielfach mit dem Friedensnobelpreisträger von 2006, Muhammad YUNUS in Verbindung gebracht.<sup>77</sup>

#### b) Rechtsform

Im Vordergrund steht die soziale Zweckbestimmung. Social Business Aktivitäten sind an keine besondere Rechtsform gebunden. Denkbar sind die gängigen Unternehmensformen wie Aktiengesellschaften, GmbHs aber auch Einzelunternehmen oder Stiftungen – diesfalls als sog. Unternehmensträgerstiftung.

71 Vgl. FEUSI, 301 ff.

72 Siehe [http://www.trafigura.com/trafigura\\_foundation](http://www.trafigura.com/trafigura_foundation).

73 Zu dieser am 22.02.2010 im Handelsregister eingetragenen Stiftung vgl. SCHÖNENBERG, Unternehmerische Stiftungstätigkeit, 113 ff.

74 Diese Stiftung lässt sich auch als eine der Forschung gewidmete Stiftung verstehen, welche in Kooperation mit der Orphanbiotec AG, Zürich, und externen Kompetenzzentren der Forschung im Bereich von seltenen Krankheiten fungiert und die Betroffenen vernetzt. Vgl. <http://www.orphanbiotec-foundation.com>.

75 RITTER, 2.

76 MARETICH/BOLTON, 5; vgl. die Homepage der EVPA, vgl. <http://evpa.eu.com>.

77 Vgl. YUNUS, Die neuen Unternehmer, in: Schweizer Monat Juli/August 2011, 53 ff.

Für PÖLLATH<sup>78</sup> ist die Stiftung weniger eine Rechtsform für den Sozialunternehmer als für das Sammeln von Kapital, das Sozialunternehmen zur Verfügung gestellt werden kann. Zudem spricht der Einfluss der Stiftungsaufsicht gegen diese Rechtsform für Sozialunternehmen. Häufig besteht die Verbindung zwischen der Rechtsform Stiftung und einem Social Business in der Anlage von Stiftungsmitteln in Unternehmen, welche Social Business betreiben.<sup>79</sup> In die Nähe des Social Business oder Sozialunternehmens gehört soziales Unternehmertum oder Social Entrepreneurship. Bei ihnen steht die innovative, pragmatische und langfristige Ausrichtung auf einen positiven Wandel der Gesellschaft im Mittelpunkt. Darunter ist zum Beispiel die Arbeitsplatzbeschaffung für Menschen mit Behinderungen zu verstehen. Die Abgrenzung zum Social Business ist eine fließende.<sup>80</sup>

c) *Besondere Merkmale*

Nach YUNUS und seinem Geschäftspartner REITZ zeichnen folgende sieben Merkmale oder Erfahrungswerte ein Social Business aus und heben es von anderen Geschäften ab:

- Das Geschäftsziel ist nicht Gewinnmaximierung, sondern besteht darin, Armut oder Herausforderungen in Bereichen von Erziehung, Gesundheit, Technologiezugang, Umwelt oder ähnlichem zu überwinden;
- das Geschäft ist auf finanzielle und ökonomische Nachhaltigkeit und damit auf Dauer angelegt;
- Investoren in Social Business streben den Erhalt bzw. Schutz ihrer Investition und letztendlich ihre Rückführung an, ohne auf Rendite oder Dividende aus zu sein;
- Gewinne verbleiben im Geschäft bzw. werden reinvestiert und dienen damit der laufenden Verbesserung des Geschäfts oder der Expansion;
- das Geschäft ist umweltschonend zu betreiben;
- die Arbeitnehmer sollen marktgerechte Löhne und tendenziell bessere Arbeitsbedingungen als Arbeitnehmer von normal gewinnstrebigen Unternehmen genießen und
- ein Social Business ist mit Freude, Energie und Begeisterung bzw. mit einer positiven Grundeinstellung zu betreiben.

---

78 PÖLLATH, 50.

79 Z.B. hat die «elea Foundation for Ethics in Globalization» Kapital (Beteiligung) und Know-how (Verwaltungsrat) in der Pakka AG investiert. Die Stiftung selbst will mit gezielten Initiativen die Situation von Betroffenen globaler Veränderungsprozesse nachhaltig und spürbar verbessern, wobei im Vordergrund die Unterstützung von unternehmerisch ausgerichteten Projekten für ärmste Bevölkerungsschichten steht, vgl. <http://www.elea-foundation.org>.

80 RITTER, 2.



#### d) Beispiele

Als Paradebeispiel für Social Business gelten Mikrofinanz und Mikrokredite. Es gibt in der ganzen Welt sehr viele Social Business. Zur Illustration dient ein Blick auf die von der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship in Genf geführte Liste von hervorragenden sozialen Unternehmern.<sup>81</sup> Bereits erwähnt wurden die Fondation Ashoka Suisse, welche auf soziale Unternehmer ausgerichtet ist und die Pakka AG, Zürich.<sup>82</sup> Ähnlich bezweckt die kürzlich mit Sitz in Zürich errichtet Eos Entrepreneur Foundation (Eos Stiftung für UnternehmerInnen), «Social Entrepreneurs» über eine begrenzte Zeitperiode zu beraten, so dass diese eine ökologisch, sozial und finanziell nachhaltige Geschäftsentwicklung verfolgen können. Hinzuweisen ist ferner auf The Hub Zürich Association, welche die Förderung der Social Entrepreneurship mit dem Ziel eine nachhaltige Gesellschaft bezweckt und dazu als Inkubator The Hub Zürich betreibt. Aus einem Verein heraus entstanden ist die Socential AG, Zürich, welche die Wirkung von Spenden und Social Investments im gemeinnützigen Markt erhöhen will und dazu innovative Projekte evaluiert, welche unternehmerische Ansätze verfolgen, um gesellschaftliche Herausforderungen nachhaltig zu lösen.<sup>83</sup>

#### 4. Mission Based Investments

Unter Mission Based Investments oder zu Deutsch zweckgerichteten Anlagen sind finanzielle Investitionen zu verstehen, um eine bestimmte Mission zu erfüllen, verbunden mit der Absicht, die Investition dereinst zurückzuerhalten und eventuell einen Ertrag zu erwirtschaften. Das Thema ist die Anlage von Stiftungsmitteln im Sinne des Stiftungszwecks. Die Wirkung von Mission Based Investments lässt sich z.B. häufig an der Zahl geschaffener Arbeitsplätze, der kultivierbar gemachten Landwirtschaftsfläche, der Anzahl erschwinglicher Spitalbetten etc. messen. Im Gegensatz zum Social Business können Stiftungen mit Mission Based Investments durchaus Erträge erzielen, wodurch sie ihr Vermögen doppelt zweckgemäss verwenden können, nämlich zuerst als zweckgerichtete Kapitalanlage und danach durch Verwendung der daraus erwirtschafteten Erträge.<sup>84</sup> Überdies steht der unternehmerische Ansatz und entsprechendes Engagement der Stiftung bei zweckgerichteten Vermögensanlagen nicht im Vordergrund. Hingegen verlangt Mission Based Investment eine sorgfältige Auswahl der Anlagen und ist demnach u.U. mit entsprechendem Mehraufwand verbunden.

81 Outstanding social entrepreneurs 2012, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, <http://www.schwabfound.org>. In der Schweiz ist bspw. die Pakka AG zu erwähnen.

82 Zu Pakka AG vgl. vorne II.2.f und FN 62.

83 Diese Gesellschaft hat gemeinnützigen Charakter. Mehr Information zu ihr und zu der von ihr betriebenen Plattform Sosense unter <http://www.sosense.org>.

84 BAUMANN LORANT, 250 FN 1035.

### III. Rechtliche Herausforderungen

#### 1. Im Allgemeinen

Stiftungen haben sich generell an das Stiftungsrecht und an die konstituierenden Dokumente, also an die Stiftungsurkunde und ggf. an Reglemente zu halten. Darüber hinaus sind sie in ein Normengefüge eingebettet, zum Beispiel bezüglich der Steuerpflicht oder Steuerbefreiung. Hingegen kennt das schweizerische Recht derzeit keine Sondernormen für Stiftungen, welche Venture Philanthropy betreiben oder in soziale Geschäfte oder sog. Mission Based Investments investieren. Ob und in welchem Ausmass und unter Berücksichtigung von welchen Regeln sich Stiftungen in diese Richtung bewegen dürfen bzw. welche Vorgaben sie dabei zu beachten haben, richtet sich demnach nach allgemeinen Vorschriften.

Im Vordergrund stehen Fragen bezüglich des Vermögenseinsatzes, also des Zwecks der Stiftung bzw. ihrer Vermögensseite und andererseits Fragen nach der Haftung. Sind bei dieser Art Stiftungen bezüglich ihrer Aufsicht Besonderheiten zu beachten? Ferner ist von Interesse, ob und ggf. welchen Einfluss venturephilanthropische und ähnliche Tätigkeiten auf die Frage der Steuerbefreiung haben.

#### 2. Zweck und Vermögensverwaltung

##### a) Zweckvorgabe

Der oder die Stifter können den Zweck der Stiftung als deren Herzstück bei der Errichtung frei bestimmen. D.h. sie kommen in den Genuss der sog. Stifterfreiheit. Zu beachten sind die allgemeinen Schranken der Rechtsordnung, wonach der Zweck weder gegen objektiv zwingendes Recht noch gegen fundamentale sittliche Anschauungen verstossen darf.

Der einmal festgelegte Zweck ist grundsätzlich unabänderlich, es sei denn, der oder die Stifter hätten bei der Errichtung einen Änderungsvorbehalt im Sinne von Art. 86a ZGB in die Stiftungsurkunde aufgenommen. Seit der Errichtung oder der letzten Zweckänderung müssen mindestens zehn Jahre verstrichen sein. Unabhängig von diesem 2006 ins Gesetz aufgenommenen Zweckänderungsvorbehalt kann die Aufsichtsbehörde auf Antrag des obersten Stiftungsorganes den Zweck der Stiftung gem. Art. 86 ZGB ändern, *wenn deren ursprünglicher Zweck eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat, so dass die Stiftung dem Willen des Stifters offenbar entfremdet worden ist*. Voraussetzung ist, dass sich *objektiv* die Bedeutung und Wirkung des Stiftungszweckes seit ihrer Errichtung grundlegend geändert haben und *subjektiv*, dass dadurch eine Entfremdung vom ursprünglichen Stifterwillen eingetreten ist. Zeitablauf alleine vermag eine Zweckänderung nicht zu begründen, hat jedoch einen Einfluss auf den Massstab, welchen die Aufsichtsbehörden an die objektiven und subjektiven Voraussetzungen für eine Zweckänderung setzen.

Die Praxis versucht dieser Starre des einmal gesetzten Zwecks durch verhältnismässig offene Formulierungen<sup>85</sup> entgegenzuwirken. Immerhin muss die Zweckbestimmung klar und eindeutig sein, um dem stiftungsrechtlichen Bestimmtheitsgrundsatz Genüge zu leisten und den Organen ausreichende Leitlinien zur Handlung mitzugeben.<sup>86</sup>

#### b) Vermögensbestimmungen

Zuzüglich zur Zweckbestimmung enthalten Stiftungsurkunden zuweilen wichtige Vorgaben in ihren Vermögensbestimmungen. Das Gesetz schreibt lediglich vor, dass zur Errichtung einer Stiftung ein Vermögen zu widmen ist (Art. 80 ZGB). Die Vermögensanlage und Bewirtschaftung untersteht dem Primat des Stifterwillens. Demnach kann der Stifter in Vermögensbestimmungen vorschreiben, wie das Stiftungsvermögen einzusetzen bzw. anzulegen ist. Er kann namentlich Vorgaben in die Richtung von Venture Philanthropy machen, auch wenn dies mit gewissen Risiken für das Stiftungsvermögen einhergehen sollte. Fehlen spezifische Angaben über die Vermögensverwaltung, wird sich die Aufsichtsbehörde bei der Überprüfung der jährlichen Berichterstattung einer Stiftung daran orientieren, ob diese die Grundsätze einer sorgfältigen Vermögensverwaltung befolgt und insb. auf Substanzerhaltung, Sicherheit, Risikoverteilung, Rentabilität und Liquidität achtet.<sup>87</sup>

#### c) Organisatorische Bestimmungen

Denkbar ist schliesslich, dass eine Stiftungsurkunde im Rahmen ihrer organisatorischen Anordnungen Elemente in Richtung von Venture Philanthropy, Social Business oder ähnlichem enthält. Mit anderen Worten ist immer die ganze Stiftungsurkunde bei der Beurteilung der Frage zu Rate zu ziehen, welche Art der Vermögensbewirtschaftung eine Stiftung betreiben soll.

#### d) Handlungsanleitung an das oberste Stiftungsorgan

Diese rechtlichen Vorgaben legen den Rahmen fest, den das oberste Stiftungsorgan bei der Entscheidung und Umsetzung venturephilanthropischer oder ähnlicher Tätigkeit zu beachten hat. JAKOB/PICHT<sup>88</sup> geben dem obersten Stiftungsorgan Hand-

85 Als Beispiel lässt sich auf die 1981 mit Sitz in Zofingen (c/o Ringier AG) errichtete Stiftung Humanitas verweisen, deren Zweck kurz und bündig in der Leistung von gemeinnützigen und wohltätigen Unterstützungsbeiträgen besteht. Diese sehr offene und im Zusammenspiel mit dem Namen der Stiftung zu interpretierende Zweckformulierung hat soweit ersichtlich bislang zu keinen Beanstandungen geführt. Nicht zu verwechseln ist diese Stiftung mit der gleichnamigen, 1992 mit Sitz in Riehen errichteten Stiftung Humanitas, welche finanzielle und ideelle Unterstützung des Altersheims Humanitas in Riehen etc. bezweckt.

86 JAKOB, Schutz der Stiftung, 49 ff.

87 BGE 124 III 97 E. 2.

88 Vgl. JAKOB/PICHT, Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective, erscheint in *successio* 1/2013; DIES., Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective, *International Journal of Not-for-Profit Law* 2012 (im Erscheinen).

lungsanweisungen, wie er entsprechende Fragen angehen soll. Demnach ist in einer ersten Phase der Ermessensspielraum abzuschätzen, welcher dem obersten Stiftungsorgan bezüglich des Einsatzes des Stiftungsvermögens zusteht. In einer zweiten Phase sind die entscheiderelevanten Gesichtspunkte herauszuarbeiten, welche für oder wider den Einsatz von Stiftungsvermögen für eine entsprechende Investition sprechen. In einer dritten Phase sind alsdann die relevanten Aspekte und Grundlagen abzuwägen, um damit in einer vierten Phase zu einer Entscheidung zu gelangen, welcher schliesslich nach Massgabe dieses Entscheidungsprozesses umzusetzen ist.

Der Ermessens- oder Handlungsspielraum variiert dabei erheblich je nach Vorgaben des Stifters in der Stiftungsurkunde.<sup>89</sup> In den – wie wir gesehen haben – heute noch seltenen Fällen, in welchen venturephilanthropische, auf Social Business oder Mission Related Investment bezogene Handlungsweisen vom Stifter angeordnet sind, stellt sich die Frage nach dem «ob» für das oberste Stiftungsorgan nicht mehr. Sie verschiebt sich vielmehr wiederum je nach den Vorgaben in der Stiftungsurkunde darauf, wie diese Vorgaben umzusetzen sind.

Bei einer zweiten Kategorie von Stiftungen sind venturephilanthropische oder ähnliche Engagements zwar nicht vorgeschrieben, jedoch als mögliche Investitionsformen erwähnt bzw. vom Stifterwillen erfasst. Bei dieser Art von Stiftung kommt viel auf die konkreten Verhältnisse an. In solchen Fällen sollte das oberste Stiftungsorgan diejenigen Anlagen wählen, welche dem Stiftungszweck am besten dienen. Zweckbezogene Investitionen sollte er diesfalls nur dann tätigen, wenn diese für die eigentliche Zweckverfolgung eine angemessene Rendite versprechen. Eine Umweltstiftung sollte daher ohne entsprechende Anordnungen des Stifters nicht ausschliesslich oder überwiegend in ökologischen Anlagen investieren<sup>90</sup>, jedenfalls nicht wenn diese keine angemessene Rendite versprechen oder besonders risikobehaftet sind. Andererseits sollte das oberste Stiftungsorgan bei der Anlage des Vermögens auch nicht fundamental gegen den Stiftungszweck handeln.<sup>91</sup> Das oberste Stiftungsorgan hat diesfalls den vorstehend beschriebenen Entscheidungsprozess vollständig durchzuspielen.

Bei einer dritten Kategorie von Stiftungen fehlen entsprechende Hinweise in der Urkunde. Diesfalls sollte das oberste Stiftungsorgan keine negativen Auswirkungen von Investitionen in Social Business oder zweckgerichtete Anlagen in Kauf nehmen. Die damit einhergehenden Risiken lassen sich in Anwendung der klassischen Vorgaben für die Vermögensverwaltung unter Einschluss namentlich von Sicherheit und Substanzerhaltung diesfalls schlecht rechtfertigen. Das oberste Stiftungsorgan riskiert vielmehr Rechenschaft, wenn es ohne entsprechende Vorgaben des Stifters in diese Richtung investiert und tätig wird.

---

89 SCHÖNENBERG, *Venture Philanthropie*, 136 ff.

90 BAUMANN LORANT, 250.

91 BAUMANN LORANT, 250; demnach sollte eine die Beseitigung von Minen bezweckende Stiftung nicht in Unternehmen investieren, welche Minen herstellen.

Es ist nicht immer augenfällig, in welcher Kategorie eine Stiftung anzusiedeln ist. Je offener die Stiftungsurkunde diesbezüglich formuliert ist, desto mehr bedarf es zur Einordnung der Auslegung. Die Stiftung hat einerseits ihren Zwecken nachzuleben und Vermögen unter Berücksichtigung der Vorgaben in der Stiftungsurkunde und der aktuellen Erkenntnisse über Vermögensanlage zu betreuen. Falls die stiftungsrechtlichen Zweck- bzw. Vermögensvorgaben in einem Konflikt zu Grundsätzen der Vermögensanlage stehen, indem z.B. ein Klumpenrisiko angeordnet ist oder Renditevorstellungen bei Sozialunternehmen in den Hintergrund treten, haben im Zweifel die stiftungsrechtlichen Vorgaben Vorrang.<sup>92</sup>

e) *Ermessensspielraum der Stiftungsorgane*

Sowohl das oberste Stiftungsorgan, welches die Marschrichtung oder Strategie der Stiftung im Rahmen der urkundlichen Vorgaben bestimmt, als auch die Aufsichtsbehörde bei einer Überprüfung, haben den Ermessensspielraum der Entscheidträger, also des obersten Stiftungsorganes im Sinne der vorstehenden Überlegungen zu nutzen bzw. zu respektieren.<sup>93</sup> Die Aufsichtsbehörde hat sich Zurückhaltung aufzuerlegen und nur dann einzuschreiten, wenn die Stiftungsorgane ihr Ermessen nicht ordnungsgemäss ausüben. Der Stiftungsrat hat Gestaltungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsspielraum, welcher je nach den urkundlichen Vorgaben grösser oder kleiner ist.<sup>94</sup> Die als Rechtmässigkeits- und nicht als Zweckmässigkeitskontrolle ausgestaltete Stiftungsaufsicht hat erst bei Ermessensfehlern einzuschreiten. Diese können in einer Ermessensunter-, -überschreitung oder in einem Ermessensmissbrauch liegen. Eine Ermessensüberschreitung liegt vor, wenn die Stiftungsorgane ihnen zustehendes Ermessen nicht ordnungsgemäss ausüben. Von einer Ermessensüberschreitung ist demgegenüber die Rede, wenn Organe sich einen nicht bestehenden Ermessensspielraum anmassen. Schliesslich liegt ein Ermessensmissbrauch vor, wenn sachfremde Erwägungen im Rahmen einer Ermessensaübung den Ausschlag geben.

Stellt die Aufsichtsbehörde Ermessensfehler fest, hat sie aufgrund von Art. 84 Abs. 2 ZGB einzuschreiten bzw. in der Terminologie des Gesetzes *dafür zu sorgen, dass das Stiftungsvermögen seinen Zwecken gemäss verwendet wird*. Ihr stehen präventive und repressive Mittel zur Verfügung, welche sie verhältnismässig einzusetzen hat. Bei den repressiven Mitteln fallen Mahnungen, Verwarnungen, Verweise, Aufhebung von Entscheiden, Ersatzvornahmen, Bussen und Sanktionen bei der Nichtbeachtung von Weisungen, Strafanzeigen und in schweren Fällen die Absetzung von Stiftungsorganen in Betracht. Präventiv wirken demgegenüber die Pflicht der Stiftungsorgane zur jährlichen Berichterstattung, Vorschriften über die Vermögensanlage zum Beispiel durch Anordnung des Erlasses eines Vermögensanlage-reglementes und die Beantwortung von Anfragen seitens der Stiftungsorgane.

92 JAKOB/PICHT, Sustainable Investments by Foundation from a Legal Perspective, erscheint in *successio* 1/2013.

93 SCHÖNENBERG, *Venture Philanthropie*, 147.

94 KUKO ZGB-JAKOB, Art. 83 N 12 ff. m.w.N.

### 3. Verantwortung der Stiftungsorgane

#### a) Haftung im Allgemeinen

Das Gesetz kennt keine Sondervorschriften für die Frage der Verantwortung bei venturephilanthropisch oder ähnlich tätigen Stiftungen. Demnach gelten die allgemeinen stiftungsrechtlichen Regeln zur Frage der Haftung von Stiftungsorganen.<sup>95</sup>

Auszugehen ist davon, dass Organe durch den Abschluss von Rechtsgeschäften wie auch durch ihr sonstiges Verhalten die Stiftung berechtigen und verpflichten.<sup>96</sup> Nach aussen, namentlich gegenüber Destinatären und Dritten haften Stiftungsorgane nur aus unerlaubter Handlung.<sup>97</sup> Im Innenverhältnis gründet eine Haftung demgegenüber auf Vertrag oder unerlaubter Handlung.

Haftungsvoraussetzungen sind ein Schaden, eine Vertragsverletzung bzw. Widerrechtlichkeit, ein Verschulden und ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen dem pflichtwidrigen Verhalten und dem eingetretenen Schaden. Das Mass der von Stiftungsorganen zu erwartenden Sorgfalt beurteilt sich nach arbeitsrechtlichen Vorgaben.<sup>98</sup> Demnach hat ein Stiftungsorgan für das Mass der Sorgfalt einzustehen, das sich nach seinem Vertragsverhältnis unter Berücksichtigung des Berufsrisikos, des Bildungsgrades oder der Fachkenntnisse, die für die Tätigkeit verlangt werden, sowie der Fähigkeiten und Eigenschaften des Organs, welche die Stiftung gekannt hat oder hätte kennen sollen, richtet.<sup>99</sup>

Zusätzlich zur zivilrechtlichen ist auf die strafrechtliche Verantwortung etwa unter dem Tatbestand der ungetreuen Geschäftsbesorgung hinzuweisen, welche an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden soll.<sup>100</sup>

#### b) Besonderheiten für Stiftungen

Ob die bei Stiftungsräten regelmässig anzutreffende Ehrenamtlichkeit in Anwendung von Art. 99 Abs. 2 OR zu einer mildernden Beurteilung der Haftung führt, ist umstritten.<sup>101</sup> Unter anderem diesem Thema ist eine kürzlich erschienene Dissertation, wenn auch betreffend Vereinsvorstände, gewidmet.<sup>102</sup> Die Dissertantin kommt zum Schluss, Ehrenamtlichkeit taugt durchaus als Reduktionsgrund. Sie rät gleichzeitig keinem ehrenamtlichen Vereinsvorstand, sich allzu sehr auf den Reduk-

---

95 Siehe dazu SCHÖNENBERG, *Venture Philanthropie*, 140 ff.

96 Art. 55 ZGB.

97 Art. 55 Abs. 3 ZGB i.V.m. Art. 41 ff. OR. Der faktische Organträger haftet demgegenüber aus Geschäftsführung ohne Auftrag gemäss Art. 419 ff. OR und aus unerlaubter Handlung.

98 Dies gilt über die Verweisung in Art. 398 Abs. 1 OR auch bei der Annahme von Auftragsrecht.

99 Vgl. Art. 321e Abs. 2 OR zur Haftung des Arbeitnehmers.

100 So z.B. wenn ein Stiftungsrat überrissene Honorare bezieht und dadurch die Stiftung schädigt. Vgl. SPRECHER/EGGER/JANSSEN, 60; EDER, *Die Stiftung als «Tatobjekt»*, ZStR 2011, 387 ff.

101 Vgl. BSK ZGB I-GRÜNIGER, Art. 83 N 23 f.

102 PURTSCHERT, *Die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des ehrenamtlichen Vereinsvorstandes*, Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 232, Diss. Zürich 2012.

tionsgrund der Ehrenamtlichkeit zu verlassen.<sup>103</sup> Soweit ersichtlich hatten die Gerichte bisher keine Gelegenheit, diese Frage für klassische Stiftungen zu entscheiden, während gegenüber einem ehrenamtlichen Vereinsvorstand im Zusammenhang mit AHV-Schadenersatzforderungen schon anders entschieden wurde.<sup>104</sup> Von praktischer Tragweite ist die Klagebefugnis bzw. Aktivlegitimation. Insb. kennt das Stiftungsrecht kein direktes Klagerecht von Destinatären analog dem Klagerecht von einzelnen Aktionären gegen ihre Gesellschaft gem. Art. 756 OR.<sup>105</sup> Somit hat, jedenfalls solange die Stiftung zahlungsfähig ist, das oberste Stiftungsorgan selbst zum Rechten zu sehen und ggf. gegen ein Mitglied aus seinen Reihen vorzugehen. Es liegt auf der Hand, dass dies nur in Ausnahmefällen vorkommt. Bleibt das oberste Stiftungsorgan untätig, kann bzw. muss die Aufsichtsbehörde einschreiten. Diese kann einen provisorischen Stiftungsrat einsetzen, welcher das Bestehen von Verantwortlichkeitsansprüchen von Stiftungsorganen prüft.<sup>106</sup> Im Konkursfall kann demgegenüber der Konkursverwalter und ggf. der Gläubigerausschuss oder ein Gläubiger die Abklärung von Verantwortlichkeitsansprüchen und allenfalls deren Durchsetzung auf dem Klageweg veranlassen.

*c) Anwendung auf Venture Philanthropy etc.*

Die Frage nach der Verantwortlichkeit von venturephilanthropischer Tätigkeit, zweckgebundene Investitionen und solche in Sozialunternehmen stellt sich daher für das oberste Stiftungsorgan nicht grundsätzlich anders als bei konventioneller Vermögensanlage. Das mit solchen Investitionen und mit entsprechender Tätigkeit verbundene erhöhte Risiko und der mit der Auswahl und Begleitung entsprechender Projekte verbundene Mehraufwand sind grundsätzlich in Kauf zu nehmen und begründen keine Haftung, soweit das Stiftungsorgan im Rahmen seines Ermessens bleibt. Dies immer vorausgesetzt, dass der Zweck der Stiftung bzw. ggfs. Vermögensanlagevorgaben dies rechtfertigen. Ergibt demgegenüber die Auslegung wie aufgezeigt, dass dem obersten Stiftungsorgan diesbezüglich kein Ermessen zusteht bzw. ein Ermessensmissbrauch vorliegt, besteht ein Haftungsrisiko entsprechend handelnder Organe im Rahmen der stiftungsrechtlichen Haftungsvorgaben.

Solange die Stiftung ihren Verpflichtungen nachkommt, also finanziell aufrecht steht, ist das persönliche Haftungsrisiko für die handelnden Organe beschränkt. Die Aufsichtsbehörde wird, so ihr im Rahmen ihrer regelmässigen Aufsichtstätigkeit oder – was in der Praxis häufiger der Fall ist – auf Anzeige oder Beschwerde hin ein Ermessensmissbrauch zur Kenntnis gelangt, den Stiftungsrat ermahnen oder schärfere Aufsichtsmassnahmen gegen ihn ergreifen. Damit die Aufsichtsbehörde das oberste Stif-

<sup>103</sup> PURTSCHERT, a.a.O., N 199.

<sup>104</sup> BGer, Ur. H 200/01 v. 13.11.2001; zum Ganzen GRÜNINGER, successio 2012, 105 f.

<sup>105</sup> Nach dieser Bestimmung sind neben der Gesellschaft auch die einzelnen Aktionäre berechtigt, den der Gesellschaft verursachten Schaden einzuklagen. Der Anspruch des Aktionärs gilt auch für Leistungen an die Gesellschaft; vgl. BRÜCKNER, N 1367.

<sup>106</sup> BVGer, Ur. C/2365/2006 v. 19.2.2008, E. 6.2. Denkbar wäre insb. auch der Einsatz eines Sachwalters.

tungsorgan dazu verpflichtet, gegen einen fehlbaren Stiftungsrat eine Verantwortlichkeitsklage anzuheben, oder für diese Aufgabe einen Sachwalter einsetzt, braucht es einigens.<sup>107</sup> Erheblich grösser wird die Gefahr für Organe im Konkursfall, weil sie dann einerseits nicht mehr dem obersten Stiftungsorgan und damit teilweise sich selbst gegenüberstehen, sondern einer Konkursverwaltung und weil dann andererseits unbefriedigte Gläubiger entsprechende Ansprüche stellen können.

#### 4. Steuerbefreiung

##### a) *Im Allgemeinen*

Gemeinnützige Zwecke verfolgende juristische Personen sind für den Gewinn und das Kapital, die ausschliesslich und unwiderruflich diesen Zwecken gewidmet sind, von der Steuerpflicht befreit.<sup>108</sup> Die eidgenössische Steuerverwaltung hat in einem bereits 1994 erlassenen Kreisschreiben die Voraussetzungen für die Befreiung näher umschrieben, welche auch für die Frage der Abzugsfähigkeit von Beiträgen an entsprechende Organisationen zentral ist.<sup>109</sup> Die Steuerbefreiung wird nicht automatisch, sondern auf Gesuch hin verfügt.<sup>110</sup> Nebst einem *formellen* Gesuch setzt die Steuerbefreiung demnach *materiell* voraus, dass es sich um eine juristische Person handelt, deren Mittel ausschliesslich, unwiderruflich, uneigennützig und tatsächlich dem Allgemeininteresse dienen.<sup>111</sup> Uneigennützig heisst unter Erbringung von Opfern bzw. unter Hintenansetzung der eigenen Interessen, also ohne unmittelbare Erwerbs- oder persönliche Zwecke. Welche Tätigkeit im Interesse der Allgemeinheit liegt, beurteilt sich nach der jeweils massgebenden Volksauffassung, also aus gesellschaftlicher Gesamtsicht und danach, was in der Schweiz als der Allgemeinheit dienend Anerkennung findet bzw. als förderungswürdig angesehen wird. Voraussetzung ist regelmässig, dass der Kreis der Destinatäre grundsätzlich offen ist. Bei einer auslandbezogenen Tätigkeit ist die Zweckverwirklichung überdies mit geeigneten Unterlagen nachzuweisen.

Weitere Ausführungen zur Steuerbefreiungspraxis finden sich in Praxishinweisen der eidgenössischen Steuerkonferenz.<sup>112</sup> Der eigentliche Grund für die Steuerbe-

---

107 FISCHER, FS Böckli, 668 ff.

108 Art. 56 lit. g DBG; Art. 23 Abs. 1 lit. f StHG.

109 Kreisschreiben Nr. 12 vom 8.7.1994 der eidgenössischen Steuerverwaltung an die kantonalen Verwaltungen für die direkte Bundessteuer betreffend Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke (Art. 56 lit. g DBG) oder Kultuszwecke (Art. 56 lit. h DBG) verfolgen; Abzugsfähigkeit von Zuwendungen bzw. freiwillige Leistungen (Art. 33a und Art. 59 lit. c DBG).

110 In der Praxis wird regelmässig im Errichtungsstadium die Steuerbefreiung geprüft und der zuständigen kantonalen Steuerbehörde ein Gesuch um Zusicherung der Steuerbefreiung unterbreitet.

111 GRETER, in: Zweifel/Athanas (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht I/2b (Basel 2008), Art. 56 N 27 ff.

112 Praxishinweise der schweizerischen Steuerkonferenz vom 18.1.2008, Arbeitsgruppe Steuerbefreiung, Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemein-



freierung und damit Privilegierung wurde lange darin erblickt, dass entsprechende Institutionen das schweizerische Gemeinwesen in der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben unterstützen, ergänzen oder entlasten.<sup>113</sup> REICH<sup>114</sup> hat auf die Schwächen dieses Ansatzes hingewiesen und den Gedanken der Solidarität im Sinne des Herausretrens aus dem Banne des Selbstinteresses ins Zentrum der Befreiungsfrage gerückt.

b) *Für Venture Philanthropy etc.*

Für venturephilanthropische, auf Social Business oder ähnlich ausgerichtete Stiftungen fehlen spezifische Vorgaben in der Gesetzgebung, Kreisschreiben oder Praxishinweisen zur Steuerbefreiung, und hat sich soweit ersichtlich auch noch keine Praxis etabliert. Wenn sich derartige Stiftungen allerdings an Unternehmen beteiligen, bestehen Vorgaben. So besagt das Gesetz einerseits, dass unternehmerische Zwecke grundsätzlich nicht gemeinnützig sind, um gleich eine wichtige Ausnahme zu statuieren. *Der Erwerb und die Verwaltung von wesentlichen Kapitalbeteiligungen an Unternehmen gelten als gemeinnützig, wenn das Interesse an der Unternehmenshaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist und keine geschäftsleitenden Tätigkeiten ausgeübt werden.*<sup>115</sup> Das Kreisschreiben Nr. 12 verlangt hierzu unter anderem eine klare organisatorische und personelle Trennung bzw. Unabhängigkeit von Stiftungsrat und Verwaltungsrat, wobei es die Anwesenheit einer Verbindungsperson zulässt.<sup>116</sup>

Es liegt auf der Hand, dass auf venturephilanthropische und Social Business bezogenes Wirken im Wettbewerb mit ordentlich besteuerteter Tätigkeit stehen kann. Es stellt sich daher die Frage nach der Wettbewerbsneutralität, wenn steuerbefreite Organisationen im geschäftlichen Wettbewerb mit steuerzahlenden Konkurrenten stehen. Dem Gesetz, dem Kreisschreiben Nr. 12 bzw. den Praxishinweisen ist zu dieser Frage keine direkte Antwort zu entnehmen.<sup>117</sup> Für REICH<sup>118</sup> ist selbstverständlich, dass eine auf dem Markt als Konkurrentin auftretende gemeinnützige Institution auf dieselbe Konkurrenzbasis zu stellen ist, wie die übrigen Wirtschaftssubjekte. Nach GRETER ist aus wirtschaftsverfassungsrechtlichen Gründen der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität der Steuer zu beachten.<sup>119</sup> Einzig sog. Hilfs-

---

nützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen. Abzugsfähigkeit von Zuwendungen («www.steuerkonferenz.ch»).

113 Amtliches Bulletin der Bundesversammlung 1989 (Nationalrat), 1813.

114 REICH, ASA 58 (1990/91), 465 ff., insb. 500 ff.

115 Art. 56 Abs. 1 lit. g DBG = Art. 23 Abs. 1 lit. f StHG.

116 Kreisschreiben Nr. 12 (Zit. FN 109), S. 4, II.3.c.

117 WIPFLI, 239 f. leitet daraus ab, dass der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität keine direkte gesetzliche Grundlage hat und zu zusätzlichen Abgrenzungsschwierigkeiten führt und unnötig ist. Ähnlich WÜRMLI, AJP 2010, 904.

118 REICH, ASA 58 (1990/91), 488 ff.; ähnlich KOLLER/DIAS, Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Holdingstiftungen und die Wettbewerbsneutralität, in: FS Riemer, Bern 2007, 151 ff.

119 GRETER, in: Zweifel/Athanas (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht I/2b, Art. 56 N 33.

betriebe zur Erreichung gemeinnütziger Zwecke sind unschädlich in der Annahme, dass bei ihnen keine echte Konkurrenzsituation vorliegt. Der Zweck eines Hilfsbetriebes liegt regelmässig nicht in der Erwirtschaftung eines möglichst grossen Überschusses zur freien Verfügung des Unternehmensträgers, sondern in einer optimalen Erreichung gemeinnütziger Ziele. Solange eine Organisation nicht mit gleich langen Spiessen wie vergleichbare Marktkonkurrenten auftritt, weil ihr Ziel der Gemeinnützigkeit ein marktgerechtes Verhalten beeinträchtigt, rechtfertigt dies eine Steuerbefreiung ungeachtet von wirtschaftlicher Betätigung.<sup>120</sup> Für WÜRMLI<sup>121</sup> überzeugt der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität der Steuern für gemeinnützige Organisationen nicht. Er hält dafür, es sei ja gerade Sinn und Zweck der Steuerbefreiung, diejenigen Organisationen besser zu stellen, welche ihren Gewinn gemeinnützigen Zwecken zuhalten. Deshalb rechtfertige es sich nicht, entsprechende Gewinne durch Steuern zu schmälern, zumal gemeinnützig geführte Unternehmen wohl nie eine Marktmacht erreichen, welche den freien Wettbewerb beeinträchtigen könnten.

Wie wir gesehen haben, ist direkt von Stiftungen betriebene Venture Philanthropy die Ausnahme. Typischerweise betreiben venturephilanthropisch tätige Stiftungen entsprechende Unternehmen nicht selbst und direkt, sondern sie beteiligen sich vielmehr an anderen Organisationen, namentlich Sozialunternehmen mit eigener Trägerschaft, auf deren Organisation und Geschäft sie jedoch Einfluss nehmen können. Steuerrechtlich handelt es sich insoweit um den Erwerb und die Verwaltung von Kapitalbeteiligungen an Unternehmen, welche wie dargelegt dann als gemeinnützig gelten, wenn das Interesse an der Unternehmenserhaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist und keine geschäftsleitenden Tätigkeiten ausgeübt werden.<sup>122</sup> Der Erwerb und das Halten einer Beteiligung an einem Sozialunternehmen ist demnach für die Steuerbefreiung einer Stiftung solange nicht schädlich, als eine klare organisatorische und personelle Trennung bzw. Unabhängigkeit besteht. Dies steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zum begriffsimmanenten hohen Engagement, welches Venture Philanthropy auszeichnet. Häufig geht dieses Engagement mit Einflussnahme auf die Tätigkeit und damit auf die Geschäfte des Sozial-

120 REICH, ASA 58 (1990/91), 490.

121 WÜRMLI, AJP 2010, 904.

122 Dem war nicht immer so. Vielmehr ist es namentlich REICH, ASA 58 (1990/91), 490 ff. zu verdanken, dass die bis zur Einführung des StHG geltende restriktivere Haltung der Steuerbehörden, wonach bei einer Beteiligung von über 20 % am Kapital einer Unternehmung keine Steuerbefreiung möglich war, der Vergangenheit angehört. REICH hat überzeugend dargelegt, dass es sich beim Halten von Beteiligungen nicht um eine eigentliche Erwerbstätigkeit, sondern um blosser Vermögensverwaltung handelt und dass die Situation des Beteiligten unter dem Blickwinkel der steuerlichen Waffengleichheit nicht interessiert, da sie nicht unmittelbar die unternehmerische Leistungserstellung, sondern lediglich die Frage der Überschussverteilung betrifft. Denn der Geschäftsbetrieb z.B. einer Aktiengesellschaft, deren Aktien von einer steuerbefreiten Stiftung gehalten sind, unterliegt demselben Steuerregime wie die übrigen von natürlichen oder juristischen Personen gehaltenen Unternehmen. Ähnlich GRETER, in: Zweifel/Athanas (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht I/2b, Art. 56 N 34.

unternehmens einher und nehmen Vertreter einer venturephilanthropisch tätigen Stiftung in Leitungsgremien von Sozialunternehmen Einsitz, an welchen sie sich beteiligen. Solange es sich dabei nicht um mehr als um eine Person handelt, bleibt dies unter dem Gesichtspunkt der zugelassenen Bindungsperson unproblematisch.<sup>123</sup> Mischt sich die beteiligte Stiftung über dieses Mass ein bzw. nehmen Organe von ihr geschäftsleitende Tätigkeiten im betreffenden Sozialunternehmen wahr, kann dies nach dem Wortlaut der für die Steuerbefreiung massgeblichen Gesetzesbestimmungen kritisch werden.<sup>124</sup>

Die übrigen, Venture Philanthropy indizierenden Merkmale sollten soweit ersichtlich keinen Einfluss auf die Steuerbefreiung einer Stiftung haben, sofern diese grundsätzlich uneigennützig und im Allgemeininteresse tätig ist. Weder die verhältnismässig lange Dauer eines Engagements, noch eine Ergebnismessung, noch der Einsatz von Netzwerken, noch ein organisatorischer Kapazitätsaufbau, noch über die Finanzierung hinausreichende Dienstleistungen und strategische Planungshilfen sollten einer Steuerbefreiung entgegenstehen.

### c) Sozialunternehmen

Aus Sicht einer an einem Sozialunternehmen beteiligten Stiftung kommt es grundsätzlich nicht darauf an, ob das Sozialunternehmen selbst auf die Erwirtschaftung oder Ausschüttung von Gewinnen verzichtet. Wenn die Beteiligung an einem kommerziellen Unternehmen, welches Gewinne erwirtschaftet und Dividenden ausschüttet, ohne Nachteile für die Steuerbefreiung möglich ist, so muss dies erst recht für die Beteiligung an einem Unternehmen gelten, welches nur beschränkt Gewinne anstrebt oder diese regelmässig einbehält und reinvestiert.

Auch kann es unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsneutralität bzw. des Leistungsfähigkeitsprinzips keine Rolle spielen, ob die betroffene Unternehmung in der Schweiz oder im Ausland steuerpflichtig oder steuerbefreit ist. Die Steuerkompetenz der Schweiz erstreckt sich nicht auf ausländische Unternehmen deren Bezug zur Schweiz einzig darin besteht, dass in der Schweiz ansässige Personen daran beteiligt sind.

Eine andere Frage ist, ob in der Schweiz ansässige Sozialunternehmen der Steuerpflicht unterliegen oder selbst von ihr befreit sind. Gemeinnützig tätige Gesellschaf-

---

123 In der Praxis werden für vorübergehende Zeitabschnitte auch mehr als eine Bindungsperson toleriert.

124 Nach den von REICH, ASA 58 (1990/91), 491 f. angestellten Überlegungen sollte die Einflussnahme auf die Geschäftsleitung einer in eigenständiger Rechtsform betriebener Unternehmung keinen Einfluss auf die Steuerbefreiung haben. Unter dem Gesichtspunkt des Leistungsfähigkeitsprinzips bleibt es nämlich dabei, dass die Unternehmung in ihrer eigenständigen Rechtsform dem gleichen Steuerregime unterliegt wie ihre Konkurrenten. Damit rechtfertigt die Wahrnehmung geschäftsleitender Funktionen in einem Sozialunternehmen keine Steuerpflicht für eine an ihr beteiligte, ansonsten gemeinnützige Stiftung.

ten können in der Schweiz wie Stiftungen eine Steuerbefreiung für sich beanspruchen. Die Voraussetzungen dafür sind grundsätzlich dieselben wie für Stiftungen (oder Vereine).<sup>125</sup> Überdies haben die Statuten solcher Gesellschaften eine Ausschüttung von Dividenden oder Tantiemen auszuschliessen.<sup>126</sup> Sozialunternehmen sind wie dargelegt in der Regel nicht auf Gewinn fokussiert und zahlen daher soweit sie keinen oder bloss bescheidenen Gewinn erwirtschaften automatisch wenig Steuern, selbst wenn sie der Steuerpflicht unterliegen.<sup>127</sup> Direkt in der Form einer Stiftung betriebene Sozialunternehmen kommen überdies in den Genuss der für steuerpflichtige Stiftungen regelmässig geltenden reduzierten Steuersätze.<sup>128</sup>

#### d) *Mission Based Investments*

Für Mission Based Investments sind steuerrechtlich keine Normen ersichtlich, welche diese einschränken bzw. besonders behandeln würden. Es ist daher davon auszugehen, dass zweckgebundene Anlagen steuerrechtlich für Stiftungen neutral sind und insb. keinen Einfluss auf die Frage nach einer Steuerbefreiung haben.

### 5. Gesetzgeberischer Handlungsbedarf?

Das Schweizer Stiftungsrecht gilt als über weite Strecken weitmaschig und liberal bzw. freiheitlich, was mit ein zentraler Grund dafür ist, dass neue Erscheinungsformen entstehen und sich entfalten können. Ein Änderungsbedarf an dieser Grundausrichtung bzw. Grundhaltung ist nicht ersichtlich.<sup>129</sup> Hingegen stellt sich die Frage, ob den Behörden, insb. den Aufsichtsbehörden für ihre Überwachungsaufgaben und den Steuerbehörden bei der Beurteilung einer Steuerbefreiung Leitlinien mitzugeben sind, welche ihnen bei ihrer Arbeit helfen und eine gewisse Sicherheit

125 GRETER, in: Zweifel/Athanas (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht I/2b, Art. 56 N 27.

126 Das Kreisschreiben Nr. 12 ist an juristische Personen allgemein gerichtet, wobei Stiftungen und Vereine naturgemäss im Vordergrund stehen. Aktiengesellschaften oder GmbH's, welche einen gemeinnützigen Zweck verfolgen, müssen statutarisch auf die Ausschüttung von Dividenden und Tantiemen verzichten (Ziff. 2.b des Kreisschreibens Nr. 12). Das kantonale Steueramt von Zürich führt gestützt auf § 171a des Steuergesetzes ein öffentlich zugängliches Verzeichnis der steuerbefreiten Organisationen mit Sitz im Kanton Zürich ([www.steueram.tz.ch](http://www.steueram.tz.ch)). Die aktuelle Liste (Stand 9.7.2012) umfasst über 5000 Organisationen, worunter auch einige AG's, GmbH's und Genossenschaften zu finden sind.

127 Diesfalls kann allerdings ein Unterstützer *à fonds perdu* an solche Gesellschaften nicht als gemeinnützige Vergabungen steuerlich absetzen.

128 Der Gewinnsteuersatz ist für Stiftungen auf Bundesebene nur halb so hoch (4.25 %) wie für Aktiengesellschaften, GmbH's etc. (8.5 %). Im Kanton Zürich zahlen sie 4 % Steuern vom Reingewinn anstatt 8 %, welche Prozentsätze jeweils noch mit dem Steuerfuss des Kantons und der Gemeinde zu multiplizieren sind.

129 Daran ändert auch die Motion Luginbühl vom 20.03.2009 (09.3344) nichts Grundlegendes, welche auf eine Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz abzielt, allerdings möglicherweise von den Räten modifiziert auf eine Revision der Stiftungsaufsicht hinauslaufen könnte.

im Umgang mit venturephilanthropischen oder auf Social Business ausgerichtete Erscheinungsformen bringen.

Ähnlich mag es für manchen Stifter oder Stiftungsrat hilfreich sein, wenn er weiss, worauf er bei seiner Tätigkeit zu achten hat, damit er sich gesetzeskonform verhält. Sollten demgegenüber Missbräuche vorkommen, eignen sich diese in aller Regel schlecht, um alle anderen dafür mit einem defensiven Regelwerk einzuschränken bzw. zu bestrafen. Wiederholt hat sich gezeigt, dass gerade das auf Grundsätze fokussierte Stiftungsrecht es insb. den Aufsichtsbehörden erlaubt, gegen Missbrauchsfälle beherzt einzuschreiten.

In zunehmendem Mass sind es nicht nur gesetzliche Vorschriften, welche den Stiftungsorganen und Behörden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben helfen. Namentlich Governance Codes tragen das Ihre dazu bei, den verantwortlich Handelnden eine Richtschnur mitzugeben, worauf sie bei ihrer Tätigkeit achten sollten.<sup>130</sup>

Voraussetzung für die Beurteilung, ob und in welche Richtung Gesetze, Richtlinien oder Governance Codes anzupassen oder zu erarbeiten sind, ist zunächst eine gründliche Erforschung dieser neuen Arten von philanthropischen Tätigkeiten. Professoren, Institute<sup>131</sup> und andere sind aufgefordert, die Grundlagen zu erarbeiten, welche eine Beurteilung erlauben. Erst wenn diese Grundlagenarbeit geleistet ist, lässt sich die Frage, ob ein gesetzgeberischer Eingriff und in welche Richtung nötig und sinnvoll ist, beantworten. Bis dann ist auf das bewährte bestehende Stiftungsrecht abzustellen, das sich mit seiner freiheitlichen Ausgestaltung bewährt und wie ersichtlich Innovationen im Bereich der Philanthropie ausreichend Raum lässt. Regelmässige Gesetzesänderungen sind in einer auf stabile Rahmenbedingungen bedachten Branche kein Qualitätsmerkmal,<sup>132</sup> ein in seinen Grundzügen gut hundertjähriges und bewährtes Stiftungsrecht hingegen schon.

#### IV. Ausblick

Venture Philanthropy und Social Business stehen für vieles, was hierzulande – wenn auch selten unter dieser Bezeichnung – die Gemeinnützigkeitsszene bewegt. Bestrebungen, den Grad an Professionalität zu erhöhen, Foundation Governance Codes mit Richtlinien und Eckwerten zu entwickeln und zum gemeinen Guten transparent zu machen, die Suche nach innovativen Methoden, um die sozialen

<sup>130</sup> Vgl. vorstehend I.3.b.

<sup>131</sup> Z.B. das CEPS, Centre for Philanthropy Studies an der Universität Basel, das VMI, Verbandsmanagement Institut an der Universität Freiburg/Schweiz oder das Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich, dessen Leiter Prof. Dominique Jakob zu diesen Themen bereits gesprochen und publiziert hat (vgl. das Literaturverzeichnis).

<sup>132</sup> Und dies schon gar nicht, wenn es sich um überrollende Gesetzgebung oder eine solche im Huckepackverfahren handelt – vgl. MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 11. Auflage, Bern 2012, § 10 N 188 ff.

und gesellschaftlichen Herausforderungen unseres Landes und unserer Welt engagiert anzupacken sind alles Themen, welche für gemeinnützige Organisationen einen hohen und aktuellen Stellenwert einnehmen. Venture Philanthropy soll der Gemeinnützigkeitsszene noch keine bedeutenden zusätzlichen Mittel gebracht haben.<sup>133</sup> Diese auf Europa gemünzte Feststellung ist auch für die Schweiz derzeit plausibel, zumal hiesige Organisationen noch stark damit beschäftigt sind, zunächst einmal zu erfassen, wie sozialunternehmerisch am besten vorzugehen und worauf dabei zu achten ist. Venture Philanthropen und Sozialunternehmer bringen kreative Lösungsansätze ein, welche namentlich auf Wirkung und Effizienz fokussieren und damit wichtige Impulse setzen. In Bereichen wie der Entwicklungszusammenarbeit und der Armutsbekämpfung gibt es Anzeichen dafür, dass zivilgesellschaftliche Ansätze, welche soziale Zielsetzungen mit Marktprinzipien verbinden, mehr Wirkung zeigen als staatliche oder multilaterale Projekte.<sup>134</sup> Wenn es mit entsprechenden unternehmerischen Ansätzen überdies gelingt, die Effizienz auch gegenüber konventioneller privater Stiftungstätigkeit zu steigern, ist das ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.


Unternehmerische Lösungen sprechen vermutungsweise erfolgreiche Unternehmer an. Geht man davon aus, dass viele erfolgreiche und vermögende Unternehmer einen Teil ihres Vermögens gemeinnützig einsetzen möchten, sind Venture Philanthropy und Social Business als mögliche Nutzniesser und Empfänger dafür gut positioniert.

All diese Faktoren sprechen dafür, das Gedankengut und die Initiativen von Venture Philanthropen und Sozialunternehmer ernst zu nehmen und ihren Schwung für das gemeine Wohl zu begrüßen. In der Schweiz tut sich wie dargelegt Bemerkenswertes in diese Richtung und sind hervorragende Köpfe daran, viel Gutes mit unternehmerischen Mitteln noch besser zu tun. Wir dürfen gespannt sein, was unter diesen Titeln in den kommenden Jahren noch alles auf die Gemeinnützigkeitsszene zukommt.

---

133 So GRENIER, 21.

134 WUFFLI/KIRCHSCHLÄGER, 234.



© 2013 Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel

1. Auflage 2013

208 Seiten, broschiert, CHF 68.–

ISBN 978-3-7190-3313-2

Mehr Informationen unter: [www.helbing.ch](http://www.helbing.ch)