

Nachfolgeregelung in Stiftungsräten – Ein Tabuthema?

Es ist paradox: Viele Stifterinnen und Stifter wollen etwas schaffen, was lange nach ihrer Zeit noch wirkt; dennoch denken sie oft zu wenig daran, wer die Geschicke ihrer Stiftung auf wirklich lange Sicht lenken soll.



*Von Dr. Stephan Burla
Geschäftsführer der
Fondation des Fondateurs¹⁾*

These 1: Stifter denken nicht an ihre Nachfolge – oder nicht weit genug

Philanthropen, die zu Lebzeiten eine Stiftung errichten, investieren in der Regel viel unbezahlte Zeit in Förderaktivitäten, Vermögensverwaltung und Administration. Die Geschäftsführung für die eigene Stiftung ist für sie eine sinnvolle und befriedigende Tätigkeit im dritten Lebensabschnitt. Manchen ist dabei nicht bewusst, dass ihr Einsatz dereinst durch (wenigstens teilweise) bezahlte Arbeit abgelöst werden muss. Entsprechend weniger Geld bleibt dann

für die Förderaktivitäten. Bisweilen nimmt mit zunehmendem Alter die Bereitschaft sogar ab, sich mit der eigenen Nachfolge zu befassen. Das kann es wesentlich erschweren, rechtzeitig eine gute Lösung zu finden – ganz analog zu den hinlänglich bekannten Nachfolgeproblemen in vielen Kleinbetrieben.

Auch in Nachlassstiftungen präsentiert sich die Situation ganz ähnlich. Zwar sind es hier nicht die Stifterinnen bzw. Stifter selbst, sondern einige von ihnen sorgfältig ausgelesene Vertrauenspersonen, die aufgrund ihrer familiären oder freundschaftlichen Beziehung bereit sind, unentgeltlich und dennoch engagiert für die Stiftung zu arbeiten. Aber auch für sie muss früher oder später eine Nachfolgelösung gefunden werden, und darüber machen sich die meisten Stifter erstaunlich wenig Gedanken. Dabei wäre vor allem bei auf Dauer angelegten Stiftungen die Frage wichtig: Wer führt die Geschäfte, wenn niemand mehr da ist, der sich dem Stifter persönlich verpflichtet fühlt?

These 2: Ab der dritten Generation nehmen die Interessenkonflikte im Stiftungsrat sprunghaft zu

Engagement setzt Motivation voraus. Für den Stiftungsrat liegt diese zum einen im Stiftungszweck selbst, zum anderen in der persönlichen Verbundenheit zum Stifter und zum dritten in persönlichen Interessen – seien diese inhaltlicher oder geschäftlicher Art. Nun kann man davon ausgehen, dass die Verbundenheit mit dem Stifter mit

der Zeit resp. im Zuge personeller Wechsel abnimmt. Früher oder später ist ein Stiftungsrat am Ruder, von dem niemand mehr den Stifter persönlich gekannt hat.

Ohne diese persönliche Verbundenheit treten automatisch die anderen Interessen stärker in den Vordergrund und damit unter Umständen in Konflikt mit dem Stiftungszweck. Augenfällig ist dies, wenn die Stiftungsurkunde etwa einer Bank oder einem Treuhandbüro Stiftungsratssitze gewährt. Aber auch sonst birgt das verbreitete System der Kooptation ohne externe Kontrolle die Gefahr, dass sich die Willensbildung im Stiftungsrat sukzessive vom ursprünglichen Stifterwillen entfernt.

These 3: Gesetz und Aufsichtsbehörden bieten wenig Hilfe

Wer nun glaubt, dass der gesetzliche Rahmen und die Stiftungsaufsicht den Stifterwillen hinreichend absichern, muss enttäuscht werden. Die Aufsichtsbehörden können unter Umständen eigentliche Verstöße gegen den Zweckartikel erkennen, nicht aber subtilere Probleme wie unangemessene Vermögensverwaltungskosten oder ineffiziente Strukturen und Abläufe. So ist es beispielsweise schwierig, festzustellen und zu beanstanden, ob eine Stiftung, die von der Privatkundenabteilung «ihrer» Bank betreut wird, vielleicht schlechtere Konditionen erhält als Firmenkunden, dafür aber umgekehrt Stiftungsräte oder Geschäftsführer von der Bank kleinere Aufmerksamkeiten wie Einladungen zu Kundenanlässen geschenkt bekommen.

These 4: Kleine Stiftungen sind besonders betroffen

Manche Stiftungen stehen aufgrund ihrer Grösse oder ihrer Förderaktivitäten im Licht der Öffentlichkeit. Das bietet einen gewissen Schutz vor Interessenkonflikten, denn solche haben ein Skandalisierungspotenzial, auf das der Radar der Medien sehr empfindlich anspricht. Die öffentliche Aufmerksamkeit macht eine Stiftung zudem attraktiv für potenzielle Stiftungsratsmitglieder, was die Nachfolgeplanung erheblich erleichtert.

Die grosse Mehrheit der über 12'000 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz fällt freilich eher in die Kategorie klein und unauffällig bzw. unbekannt. Ihnen fehlt es an Visibilität und bisweilen auch an Relevanz, um Amt mit ausreichend Ehre zu verbinden und damit für ein ehrenamtliches Engagement attraktiv zu sein für jemanden, der den Stifter oder die Stifterin selber nicht gekannt hat. Kleine Stiftungen sind daher tendenziell im Nachteil, wenn es um die Rekrutierung von Stiftungsratsmitgliedern geht. Und sie stehen meist zu wenig im Licht der Öffentlichkeit, um davon als Regulativ bei Interessenkonflikten zu profitieren. In kleinen Stiftungen ist es daher besonders schwierig wie auch besonders wichtig, die Nachfolge frühzeitig und vorausschauend zu regeln.

Lösungsansätze

Die Lösungsansätze zum Umgang mit den skizzierten Problemen sind für grosse und kleine Stiftungen im Wesentlichen dieselben.

1. Klare Anforderungsprofile

Viele gemeinnützige Institutionen scheuen sich, für die Mitglieder ihrer Organe klare Anforderungsprofile zu formulieren. Es werde ohnehin immer schwieriger, ehrenamtliche Mitarbeitende zu finden. Immerhin wird in

einer neuen Studie des CEPS der Bedarf an Stiftungsratsmitgliedern in der Schweiz auf über 76'000 geschätzt²⁾. Wenn man hier auch noch eine explizite Messlatte anlege, finde man niemanden mehr. Oft ist aber das Gegenteil wahr: Klare Anforderungsprofile für Stiftungsratsmitglieder helfen bei der Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten und vermitteln diesen eine gewisse Erwartungssicherheit, die der Motivation durchaus förderlich ist.

2. Amtszeitbeschränkungen

Eine Amtszeitbeschränkung ist wohl die einfachste und wirksamste Möglichkeit, um die Nachfolgefrage regelmässig aufzubringen. Hier gilt dasselbe wie bei den Anforderungsprofilen: Viele Institutionen scheuen sich zu Unrecht davor. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass manche Kandidaten ein Engagement eher eingehen, wenn sie nicht befürchten müssen, es kaum wieder loszuwerden.

3. Community

Kontrolledefizit und Selbstgenügsamkeit werden seit längerem als typische Probleme des Stiftungsmanagements diskutiert³⁾. Eine Stiftung kann sich aber Fragen und Anstössen von aussen bewusst aussetzen – beispielsweise als aktives Mitglied von SwissFoundations. Lebhaftige Kontakte in der eigenen Fachszene können dazu beitragen, dass wichtige Fragen wie die Nachfolge rechtzeitig thematisiert werden, und sie können auch helfen, passende Lösungen zu finden.

4. Anschluss an eine Dachstiftung

Eine Dachstiftung wie die Fondation des Fondateurs bietet einen institutionellen und organisatorischen Rahmen, der auch die Nachfolge in den Organen der angeschlossenen Stiftungen gewährleistet. Wer sein Förderanliegen schon von Anfang an im Rahmen einer

unabhängigen und professionell geführten Dachstiftung realisiert, muss daher generell weniger befürchten, dass sein Werk quasi verwaist, wenn er selber nicht mehr nach dem Rechten sehen kann.

5. Bewusste «Phasengestaltung»

Auch für bereits bestehende Stiftungen ist es möglich und ratsam, Management- und Governance-Fragen vorausschauend zu regeln. So gibt es im Mitgliederkreis von SwissFoundations ein Stifterehepaar, das Förderaktivitäten und Administration seit der Gründung mit viel unbezahlter Arbeit persönlich erledigt und gleichzeitig vorgesorgt hat: Wenn Herr und Frau Stifter nicht mehr können oder wollen, übergeben sie die Geschäfte an eine etablierte, grosse Stiftung, die ihr Vertrauen genießt.

Mit der Nachfolge in Stiftungen ist es also wie mit anderen potenziellen Tabuthemen: Die wichtigste Massnahme besteht darin, die Sache so früh wie möglich anzusprechen, damit man rechtzeitig handeln kann.

1) Die 2007 von Lori und Karl Lutz errichtete Fondation des Fondateurs ist eine gemeinnützige und von kommerziellen Interessen Dritter unabhängige Dachstiftung. Sie führt heute 11 juristisch unselbständige Stiftungen mit einem Fördervolumen von total mehr als 5 Mio. Franken. Siehe auch www.fondateurs.ch.

2) K. Müller und D. Zöbeli: Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage. CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basel 2012.

3) Z.B. in N. Lang und P. Schnieper: Professionelles Management von Stiftungen. Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker. Foundation Governance Bd. 4, Basel 2008, oder Th. Sprecher, Ph. Egger, M. Janssen: Swiss Foundation Code 2009; mit Kommentar. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance, Bd. 5, Basel 2009.

stephan.burla@fondateurs.ch
www.fondateurs.ch

Weitere Informationen zum Schweizer Stiftungswesen: www.swissfoundations.ch