

Philanthropie-Newsletter

Ausgabe 2 / 2017



Editorial 3

Nachhaltiges Investieren

Was es zu beachten gilt 4

Walter Fischli-Stiftung

Brücke zwischen Musik und Wissenschaft 8

Konsolidierung von Stiftungen

Qualität vor Quantität 10

Zoo Stiftung Zürich

Interview mit Thomas E. Kern 16

Professionalisierung ist absolut sinnvoll

Interview mit Martin H. Bidermann 18

Impressum

Herausgeber

Rahn+Bodmer Co.

Kontakt

Eric Steinhauser

Telefon + 41 44 639 13 80

eric.steinhauser@rahnbodmer.ch

Jessica Nideröst

Telefon +41 44 639 13 83

jessica.nideroest@rahnbodmer.ch

Zeit der Veränderung.



Liebe Leserin,
Lieber Leser

Jahr für Jahr erfahren wir, dass die Stiftungslandschaft Schweiz prosperiert, viel Gutes tut und weiter wächst. Klar sind Herausforderungen zu meistern, wie wir dies in den letzten Ausgaben des Newsletters auch immer wieder thematisiert haben. Und dann dies: In einem NZZ-Artikel werden Stiftungen als Brandbeschleuniger der Bürokratie dargestellt (Kommentar von Lucien Scherrer, 23.8.17). Darin stellt der Autor die These auf, dass Stiftungen nicht nur ein Segen für die Zivilgesellschaft sind, sondern vermehrt Druck auf den Staat ausüben, dass dieser immer weitere Leistungen erbringen soll. Zu Recht liessen Reaktionen aus dem Stiftungsumfeld nicht lange auf sich warten.

Selbstverständlich sind Stiftungen oftmals in Bereichen tätig, in denen sich der Staat nicht oder nicht mehr aufhält. Gerade das ist aber einer der Hauptgründe, weshalb Stiftungen einen so wertvollen Beitrag für die Allgemeinheit leisten. Auch ist es nicht so, dass aus erfolgreicher Stiftungsarbeit eine Verpflichtung für den Staat entsteht. Gerade in den letzten Jahren mussten in gewissen Themen vermehrt Stiftungen Aufgaben des Staates übernehmen, der sich aufgrund von

Kosteneinsparungen zurückzog. Unseres Erachtens dürfen wir sehr stolz sein, über eine so grosse und wachsende private Stiftungslandschaft zu verfügen. Der Zweck und die Ideen von Stiftungen sollten nicht mit Staatsaufgaben verglichen oder gar gegeneinander ausgespielt werden. Vielmehr geht es darum, für alle Seiten möglichst effiziente Wege zu finden, damit mit dem vorhandenen Stiftungskapital ein optimaler Mehrwert erzielt wird. Dann profitieren nämlich alle davon.

Und hier sind wir bei geltendem Recht: Anpassungen von Stiftungsstrukturen sollten einfacher umgesetzt werden können. Immer mehr Stiftungen machen sich Gedanken über eine Veränderung, auch aufgrund der seit längerer Zeit schwierigen Marktlage eine adäquate Rendite auf dem vorhandenen Vermögen zu erwirtschaften. Trotz liberalem Recht sind solche Schritte nicht immer einfach durchzuführen. In diesem Newsletter legen wir deshalb einen Schwerpunkt auf das Thema «Konsolidierung von Stiftungen» und zeigen auf, welche Möglichkeiten vorhanden sind und welche Voraussetzungen im Stiftungsrat dazu getroffen werden müssen.

In unserer letzten Ausgabe haben wir die Herausforderungen von Stiftungsräten in der heutigen Zeit dargestellt. Im aktuellen Philanthropie-Newsletter finden Sie zwei Interviews mit Stiftungsräten, die von ihren Erfahrungen erzählen. Beide machen deutlich, dass die damit verbundene Arbeit grosse Freude bereitet, trotz wachsenden Anforderungen an einen funktionierenden Stiftungsrat.

Ich wünsche Ihnen eine schöne Adventszeit und freue mich, mit Ihnen in ein noch besseres 2018 reisen zu dürfen.

Eric Steinhauser
Leiter Financial Services

WAS ES ZU BEACHTEN GILT

Nachhaltiges Investieren

Der Einbezug von ethischen und ökologischen Aspekten beim Anlegen von Stiftungsgeldern entwickelt sich je länger, je mehr von der Kür zur Pflicht. Die Datentransparenz gewinnt in diesem Bereich laufend an Qualität, gleichzeitig wächst das Angebot an entsprechenden Anlagefonds. Eine grüne Etikette allein genügt aber nicht. Genaues Hinschauen beim Investieren in nachhaltige Anlagen ist deshalb zentral.

Keine Frage: Auf der Pendenzenliste der meisten Stiftungen ist das Thema des nachhaltigen Investierens vom Stapel «Nächster Hype?» und «Sollte ich mir mal anschauen» zum Stapel «Hab ich verstanden» gewandert. Begriffe wie SRI, ESG oder PRI erzeugen bei Stiftungsrätinnen und -räten kaum mehr erstauntes Stirnrunzeln. Der Wunsch von vielen Stiftern, in der Vermögensverwaltung Nachhaltigkeitskriterien mit einzubeziehen, steigt von Jahr zu Jahr. In Ländern wie Frankreich, Österreich, Schweden oder Australien stehen Pensionskassen bereits in der Pflicht, ESG-Aspekte in den Anlageentscheid zu integrieren. Der Verband der Schweizer Förderstiftungen empfiehlt in seinem jüngsten Swiss Foundation Code den Stiftungsräten die Beachtung und jährliche Überprüfung von ESG-Kriterien im Rahmen der Investitionsstrategie. Wenig überraschend hat sich die Welt der Asset Manager längst mit ihrer ganzen kreativen Schaffenskraft dem Thema angenommen. Bei Anlagefonds ist die nachhaltige Produktauswahl mittlerweile unüberschaubar gross. Kommt dazu, dass es eine Fülle von Gütesiegeln und Rating-Agenturen gibt, was objektive Vergleiche schwierig macht.

Datentransparenz nimmt zu

Doch es tut sich was und das ist die gute Nachricht. Immer mehr Unternehmen liefern immer detailliertere Angaben zu ihrem ökologischen Fussabdruck und zu sozialen Aspekten der Unternehmensführung. ESG-Daten werden so zur «Commodity», zur Massenware, und mit der steigenden Datentransparenz auf Stufe der Einzeltitel sind auch das

Aggregieren dieser Daten und entsprechende ESG-Ratings auf Stufe von Portfolios oder Anlagefonds im Grunde keine Hexerei mehr. Das Online-Portal yourSRI.com des Center for Social and Sustainable Products zum Beispiel erlaubt bereits heute eine kostenlose Ermittlung der ESG- und Klimakennzahlen für Mandate und viele Anlagefonds. Rahn+Bodmer Co. bietet ebenfalls einen solchen Service für Portfolios inklusive Anlagefonds an.

Die Optimierung nach ESG-Kriterien und/oder ökologischem Fussabdruck – oder auf Neudeutsch: die Bevorzugung von «Do the things right»-Unternehmen – wird damit in Zukunft bedeutend einfacher. Dies unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Anlagestrategie im Bereich Risiko und Rendite. Das wiederum sind tendenziell schlechte Nachrichten für aktiv verwaltete Fonds, deren primäre Strategie eine einfache ESG-Optimierung darstellt. In Zukunft wird hier wohl höherer Mehrwert gefordert sein.

Bei Anlagefonds ist die nachhaltige Produktauswahl mittlerweile unüberschaubar gross.

Vorsicht bei Themenfonds

Stiftungen, die im Bereich des sozial verantwortlichen Investierens eine Stufe weitergehen möchten und weniger einer Benchmark-Nähe verpflichtet sind, setzen zusätzlich oft auf Ausschlusskriterien und thematische Ansätze. Diese Methode soll eine direktere positive Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt erzielen. Wir nennen diese Investitionen «Do the right things»-Quote. Wird letztere mit Fonds abgebildet, ist jedoch Vorsicht geboten. Die jüngere Geschichte solcher Themenfonds ist gepflastert mit Beispielen schlechter Kursentwicklungen, allen voran bei Aktienfonds, die in erneuerbare Energien oder im weiteren Sinn in Klimaveränderungsthemen investieren. Viele dieser Fonds haben ihren Fokus daher den Marktgegebenheiten angepasst und ihr Investitionsgebiet in Bereiche mit stabileren Renditeerwartungen ausgeweitet. Nicht überall steckt daher weiterhin das drin, was auf der Verpackung steht.

Grüne Anleihen im Aufwind

Das Thema Ökologie lässt sich mittlerweile auch in der Anleihenquote abbilden. Das Emissionsvolumen grüner Anleihen – auch Klimaanleihen genannt – hat sich seit 2012 durchschnittlich fast jedes Jahr verdoppelt, in diesem Jahr rechnet man mit bis zu USD 150 Mrd. Neuemissionen. Gemäss Climate Bonds Initiative fließen davon knapp die

Hälfte in erneuerbare Energien, mit 20 % werden Energieeffizienz-Projekte finanziert, der Rest entfällt auf CO₂-armen Transport sowie die Wasser-, Abfall- und Landwirtschaft. Mit der steigenden Popularität grüner Anleihen nimmt auch die Zahl von Anleihefonds auf solchen Emissionen zu. Allianz Global Investors, Axa Investment Managers und Natixis sind drei Anbieter, die zu den Vorreitern in diesem Bereich gehören. Allerdings sind grüne Frankenanleihen bislang rar, derweil Anleihefonds in ihren CHF-Tranchen Investments in Fremdwährungen gegenüber dem Franken absichern. Dies wiederum belastet die ohnehin schon spärliche Rendite zusätzlich.

Alternative Anlagen und faires Gold

Im weiten Feld der direkten wirkungsorientierten Investitionen (auf Englisch «Impact Investments») befindet sich der wohl überwiegende Teil potenzieller Anlagen noch in einem frühen Stadium. So sind diese für institutionelles und sogenanntes Mainstream-Kapital bislang nicht zugänglich, da geeignete Anlagevehikel fehlen und Risiko-Rendite-Profile unbekannt sind. Eine Ausnahme bildet der noch immer überschaubare, aber jährlich mit 10 – 15 % wachsende Markt für Mikrofinanzkredite. Dank mehrjährigen, belastbaren Rendite-Risiko-Erfahrungswerten sind solche Fonds eine passende Ergänzung in einem nachhaltigen und wirkungsorientierten Portfolio.

GÜTESTANDARDS BEI GOLD

Gütesiegel	Organisation	Ursprung	Standards für Herkunftsgebiete	Umweltstandards für Herstellung	Standards für Arbeitsbedingungen	Finanzielle Unterstützung lokaler Projekte
Good Delivery	London Bullion Mkt. Association (LBMA)	Bergbau und Recycling	Gold aus Bergbau: Ja Recycling: Teilweise	Nein	Teilweise	Nein
Conflict-Free Gold	World Gold Council	Bergbau und Recycling	Ja	Nein	Teilweise	Nein
Chain of Custody Code of Practices	Responsible Jewellery Council	Bergbau und Recycling	Ja	Ja	Ja	Nein
Fairmined Gold	Alliance for Responsible Mining	Kleinbergbau	Ja	Ja	Ja	Ja
Fairtrade Gold	Fairtrade International	Kleinbergbau	Ja	Ja	Ja	Ja

Im Bereich der Edelmetalle werden mittlerweile zahlreiche nachhaltige Anlagelösungen angeboten, bisweilen allerdings für eher kleine Investitionsvolumina. So liegt etwa die jährliche Förderquote von Edelmetallen wie Fairmined Gold der Alliance for Responsible Mining oder auch Fairtrade Gold, deren Herkunft die höchsten sozialen und ökologischen Standards erfüllt, bei wenigen Tonnen pro Jahr. Den Produzenten – meist kleingewerbliche Goldschürfer – wird dabei ein Mindestpreis garantiert. Darüber hinaus werden Investitionen in die Arbeitssicherheit und gemeinnützige lokale Projekte getätigt, weshalb für Fairtrade Gold eine Prämie von USD 2 000 pro Kilogramm und für Fairmined Gold eine solche von USD 4 000 pro Kilogramm anfällt. Mit einem Kilogramm-Aufpreis von ca. CHF 100 deutlich günstiger sind Goldbarren, die zwar aus dem Grossbergbau stammen, dort aber speziell aus Minen, in denen strenge Umweltstandards und faire Entlohnung eingehalten werden. Die weltgrößte Goldraffinerie Valcambi mit Sitz in der Schweiz bietet solche Produkte unter dem Gütesiegel Greengold an.

Nachhaltiges Anlegen wird in absehbarer Zeit einfacher und vielfältiger.

Die Anlagezukunft ist nachhaltig

Die Welt des nachhaltigen Anlegens wird in absehbarer Zeit einfacher und gleichzeitig vielfältiger. Insbesondere im Bereich des direkten wirkungsorientierten Investierens können Anlagefonds ganz neue Impulse setzen. In der nachhaltigen Anlagestrategie von Rahn+Bodmer Co. setzen wir daher auf eine ausgewogene Mischung aus ESG-Optimierung und direkten wirkungsorientierten Investitionen. Die ansprechende Wertentwicklung unseres Modellportfolios zeigt, dass mit diesem Ansatz nicht auf Rendite verzichtet werden muss. ■

DOMINIK MÜLLER



FINANZANALYST UND NACHHALTIGKEITSEXPERTE BEI RAHN+BODMER CO.

Dr. Dominik Müller arbeitet seit 2009 in der Abteilung Finanzanalyse von Rahn+Bodmer Co. Er hat insgesamt elf Jahre Erfahrung im Bereich der Aktienanalyse und ist CFA Chartholder. Davor arbeitete er sieben Jahre als Berater und Forscher in der Halbleiterelektronik. Dominik Müller ist Diplomphysiker und besitzt ein Ph.D. in technischen Wissenschaften von der ETH Zürich.

Brücke zwischen Musik und Wissenschaft

Der Gründer der Walter Fischli-Stiftung und frühere Actelion-Inhaber Walter Fischli ist überzeugt, dass Musik und Wissenschaft viel Gemeinsames haben und sich wunderbar ergänzen. Aus dieser Grundhaltung heraus fördert er mit seiner Stiftung Talente und Forschungsprojekte am Schnittpunkt von Musik und Wissenschaft.

Klaus Schwab, Präsident des Weltwirtschaftsforums Davos, hat letzthin spekuliert, dass sich die Welt «weg vom Kapitalismus hin zum Talentismus» bewege. Tatsächlich scheint die Schweiz dafür in einer ausgezeichneten Lage zu sein, ist sie doch in einer führenden Position bezüglich Innovationen aller Art und bietet sie doch Talenten auch das nötige kulturelle Umfeld. Talente und Projekte aber wollen entdeckt und gefördert werden, und hier setzt die Walter Fischli-Stiftung an.

Begeisterung und Leidenschaft

Musik und Wissenschaft haben Walter Fischli schon das ganze Leben lang begleitet. So war es klar, dass er und seine Frau sich bei der Gründung ihrer Walter Fischli-Stiftung 2011 als gemeinnützige Familienstiftung in diesen beiden Sparten einbringen wollten. Der Zweck der Stiftung ist die «Förderung und Unterstützung von Talenten in Wissenschaft und Musik in deren höherer Ausbildung sowie die Unterstützung von Projekten in beiden Sparten» – Aktivitäten, die das Ehepaar Fischli auch privat verfolgt. Statt einzelne Talente oder Projekte selber zu evaluieren, tut es dies zusammen mit ausgewählten Ausbildungsstätten und deren Professoren. So können die Mittel der Stiftung zielgerichtet und effizient eingesetzt werden.

Wissenschaft und Kultur

Die Walter Fischli-Stiftung unterstützt heute unter anderem wissenschaftliche Projekte am Tropen- und Public-Health-Institut in Basel, wo sie Grundlagen zur Erforschung von Malaria tertiana ermöglicht, einer Malariaform, übertragen durch den eher unüblichen und schlecht behandelbaren Erreger Plasmodium vivax. Privat engagiert sich das Ehepaar Fischli in Projekten der Krebsforschung an der ETH über dessen ETH-Stiftung. Im musikalischen Bereich fördert die Walter Fischli-Stiftung junge Talente, zum Beispiel an der Musik-Akademie Basel oder am Menuhin Festival in Gstaad, wo sie zusammen mit der Tharice Foundation die Meisterklassen der String Academy aufbaut und unterstützt. Auch in diesem Bereich fördert das Ehepaar Fischli privat weitere Institutionen wie die Bron Akademie in Interlaken, wo der weltberühmte Geigenpädagoge Zakhar Bron seine internationale Talentschmiede aufgebaut hat. ■

WALTER FISCHLI



GRÜNDER DER
WALTER FISCHLI-STIFTUNG

Dr. Walter Fischli studierte Biochemie an der ETH Zürich. Zusammen mit ehemaligen Arbeitskollegen von Hoffmann-La Roche gründete er 1997 die Biopharma-Firma Actelion. Seit seiner Pensionierung 2012 fördert er mit seiner Walter Fischli-Stiftung Talente und Forschungsprojekte am Schnittpunkt von Musik und Wissenschaft. Walter Fischli wuchs in einer musikalischen Familie auf und ist passionierter Geigenspieler. Neben dem Den-Kopf-frei-Spielen kamen ihm die Intuition und Kreativität während des Spiels oder das vernetzte Denken im Ensemble immer wieder in der Wissenschaft zugute.

Von Pilzen und Stradivaris

Was hat pilzbehandeltes Holz mit dem Klang einer Stradivari-Geige aus dem 18. Jahrhundert zu tun? Ein Projekt der Walter Fischli-Stiftung geht dieser Frage zusammen mit der Eidgenössischen Materialprüfungsanstalt nach. Das Ziel: kostengünstige Geigen mit exzellenten Spieleigenschaften herzustellen.

Unser «Leuchtturm»-Projekt verbindet die beiden Welten Wissenschaft und Musik in bester Weise. Wir unterstützen ein Projekt von Francis Schwarze, Professor an der Eidgenössischen Materialprüfungsanstalt (Empa), das zum Ziel hat, Geigen aus pilzbehandeltem Holz herzustellen. Diese sollen eine ähnliche Klangstruktur wie eine Stradivari aufweisen, in der Herstellung aber wesentlich günstiger sein, damit sie jungen Talenten ausgeliehen werden können.

Ideales Klima

Musikinstrumente, die während des späten 17. und frühen 18. Jahrhunderts gebaut wurden, weisen im Vergleich zu zeitgenössischen Instrumenten oft eine bessere Holzeigenschaft und eine verfeinerte Klangqualität auf. Die berühmten italienischen Geigenbauer Antonio Stradivari und Giuseppe Guarneri del Gesù haben vorwiegend Fichtenholz von Bäumen verwendet, die während des Maunder-Minimums gewachsen sind. So wurde die Periode von 1645 bis 1715 bezeichnet, ein Zeitraum mit längeren Wintern und kühleren Sommern. Dieses Klima führte zu einer gleichmässigen Holzbildung mit einer geringen Dichte.

Wie erste Studien an der Empa zeigten, kann auch durch den gezielten Einsatz von gewissen holzersetzen Pilzen die Rohdichte von Holz deutlich vermindert werden. Dies führt zu einer ähnlichen Materialqualität wie bei Holz aus Bäumen, die während des Maunder-Minimums gewachsen sind. Die ersten Geigen aus pilzbehandeltem Holz wurden 2008 vom Schweizer Geigenbauer Michael Rhonheimer hergestellt und in einem aufregenden Blindtest bei den Osnabrücker Baumpflegetagen im September 2009 vorgestellt. Dabei verglich der Geiger Matthew Trusler die Klangqualität der Geigen mit seiner Stradivari-Geige aus dem Jahr 1711. Eine der Geigen aus behandeltem Holz schnitt dabei sogar besser ab als sein eigenes berühmtes Instrument. Dieser legendäre Test wurde in vielen Zeitschriften weltweit diskutiert.

Auf gutem Weg

In der Praxis haben sich dann aber Fragen zu Reproduzierbarkeit und Stabilität der pilzbehandelten Geigen gestellt, was zu einem Neuanfang des Projektes führte. In dieser zweiten Phase, die von der Walter Fischli-Stiftung seit 2011 gefördert und getragen wird, sollen die Grundlagen für ein qualitätskontrolliertes Behandlungsprogramm entwickelt werden. Dies führte 2015 zu den ersten Instrumenten aus optimiertem Klangholz – als Kopien der Caspar-Hauser-Geige von Giuseppe Guarneri del Gesù. Die Geigen wurden von den Geigenbauern Paul Beley, Frankreich, und Michael Baumgartner, Schweiz, gefertigt und zeigten hervorragende Klangeigenschaften. In eingehenden akustischen Untersuchungen werden nun weitere Instrumente verglichen, die aus pilzbehandeltem oder unbehandeltem Holz vom gleichen Baumsegment stammen. Das Resultat soll zeigen, ob die verbesserte Behandlung tatsächlich zu wissenschaftlich belegbaren Klangverbesserungen der Geigen führt, ohne die Integrität der Instrumente zu tangieren. Erst in ein bis zwei Jahren können wir endgültig wissen, ob der Prozess zum gewünschten Ziel und zu guten Tongeigen führt. Vorerst bleibt uns unsere eigene Wahrnehmung und Überzeugung: Diese Instrumente haben exzellente Spieleigenschaften. ■

KONSOLIDIERUNG VON STIFTUNGEN

Qualität vor Quantität

Stiftungen bedürfen einer gewissen Grösse, um ihre Mittel optimal zur Erfüllung des Stiftungszwecks einsetzen zu können. Ist dies nicht der Fall, muss die Bereitschaft vorhanden sein, bestehende Strukturen zu überdenken und eventuell auch aufzubrechen. Denn es stehen Strategien zu Verfügung, um Stiftungen zu konsolidieren und die verfügbaren Mittel nachhaltig zu allozieren.

Die Konsolidierung von Stiftungen ist heute ein den Stiftungssektor beherrschendes Thema. Um die Gründe hierfür zu verstehen, muss man einen kurzen Blick auf die Entwicklung des Stiftungswesens der letzten Jahre werfen. Die Rechtsform Stiftung hat in Europa, und auch in der Schweiz, seit den 2000ern einen regelrechten Boom erlebt. Jährlich wurden voller Stolz neue Höchstzahlen verkündet, und

**Bestehende Stiftungen
bedürfen einer Konsolidierung,
um dem Sektor mehr Wirkung
zu verleihen.**

auch die Berater hatten lange Zeit wenig Alternativen zur «eigenen» Stiftung im Köcher. Doch das Gegenteil von gut ist gut gemeint und so kam es zu einer zunehmenden Fragmentierung des Stiftungssektors durch viele kleine, teils auch zu kleine Stiftungen. Diese konnten relativ unbeschadet vor sich hin leben, bis sie von der Finanzkrise und der Niedrigzinsphase in voller Breite getroffen wurden. Spätestens hiermit wurde offen gelegt, dass eine Stiftung einer gewissen Substanz bedarf, um nachhaltig und dauerhaft durch die Unwägbarkeiten unseres volatilen Wirtschaftslebens zu navigieren. Das führte zu einem Umdenken und leitete gleichsam die «Neuzeit des Stiftungswesens» ein. Man hat erkannt, dass es nicht auf die Quantität von Stiftungen ankommt, sondern auf deren Qualität; dass die Wirkung einer Stiftung entscheidet und nicht ihr Effekt für die Stiftungsräte und Vermögensverwalter; dass man Vermögen innovativer einsetzen kann, als lediglich auf Sparzinsen zu warten; und eben auch, dass heute bestehende Stiftungen vielleicht einer Konsolidierung bedürfen, um so dem Sektor insgesamt mehr Wirkung zu verleihen.

Vielfältige Konsolidierungsmöglichkeiten

Was heisst also konsolidieren? Im Ergebnis geht es um nichts anderes, als bestehende Strukturen zu überdenken, gegebenenfalls zu überarbeiten und im besten Fall zusammenzuführen, wenn die Wirkung einzelner Mittel auf diese Weise gesteigert werden kann. Nachdem Stiftungen im Grundsatz auf Dauer angelegt sind und die dauerhafte Perpetuierung eines Stifterwillens mit einer gewissen – und vom Gesetz gewollten – Unbeweglichkeit einhergeht, sind nachträgliche Änderungen durch die Stiftungsorgane hohen Anforderungen unterworfen. Nachfolgend werden die wichtigsten Konsolidierungsmassnahmen beschrieben.

Auflösung der Stiftung

Die radikalste Konsolidierungsmassnahme ist die Auflösung der Stiftung. Hat das Stiftungsprojekt nicht den erwarteten Erfolg gebracht, wird das Restvermögen einem Anfallberechtigten zugewendet, der bei einer steuerbefreiten Stiftung in der Regel eine andere, erfolgreich bestehende gemeinnützige Organisation ist. In der Tat standen im Jahr 2016 den 349 Gründungen 168 Liquidationen gegenüber¹. Allerdings ist eine Auflösung keine Entscheidung des Stiftungsrats, sondern wird anhand der Kriterien von Art. 88 ZGB durch die zuständige Stiftungsbehörde (von Amtes wegen oder auf Antrag) vorgenommen. In der Regel bedarf es hierzu der Unmöglichkeit der Zweckverfolgung, zum Beispiel bei unzureichendem Vermögen.

Zweck- und Strukturänderungen

Weniger einschneidende Massnahmen sind Zweck- und Strukturänderungen, um auf diese Weise auf eine bessere Zweckerfüllung hinzuwirken oder die Zweck-Mittel-Relation der Stiftung zu justieren. Statutenänderungen sind anhand der gesetzlichen Voraussetzungen von Art. 85, 86 und 86b ZGB vorzunehmen. Neben einer ordnungsgemässen Ermessensentscheidung des Stiftungsrats ist somit der Goodwill der Aufsichtsbehörde erforderlich. Leider ist es in der Praxis nicht so, dass eine Aufsichtsbehörde Änderungs-massnahmen automatisch aufgeschlossen gegenübersteht, auch wenn die Voraussetzungen aus Sicht des Stiftungsrates vorliegen und die Intentionen gut sind. Häufig bedarf es eines erheblichen Überzeugungs- und Begründungsaufwands.

Umstellung auf Verbrauch

Im Bereich der Strukturänderungen ist auch die so genannte Umstellung einer Stiftung auf «Verbrauch» anzusiedeln. Während ein kurzfristiges Anzehren der Vermögenssubstanz häufig auch ad hoc im Rahmen einer ordnungsgemässen Ermessensentscheidung möglich ist (z. B. um unbillige Situationen von der Stiftung oder von laufenden Projekten

abzuhalten), bedarf eine institutionelle Umstellung einer auf Dauer ausgerichteten Stiftung auf Vermögensverbrauch in der Regel einer Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB, falls nicht ausnahmsweise sogar der Zweck tangiert wird und über Art. 86 ZGB zu gehen ist.

**Es geht beim Führen von
Stiftungen nicht darum,
Besitzstände zu wahren, sondern
zweckgebundenen Vermögen
zu möglichst grosser Wirkung zu
verhelfen.**

Stifterrecht auf Zweckänderung

Und schliesslich besteht seit dem Jahr 2006 das Recht des Stifters selbst, alle zehn Jahre den Stiftungszweck nach Art. 86a ZGB zu ändern, ein Recht, das sich derzeit aber noch in sanfter Dämmerung befindet und bislang keinen Urknall ausgelöst hat. Jedenfalls sind im Jahre 2016 (dem ersten Jahr, in dem der Änderungsvorbehalt genutzt werden konnte) noch keine Aktivitäten zu verzeichnen.²

Kooperationen

Möchte man die Stiftung nicht in ihrer Struktur ändern, könnte man über eine Kooperation mit anderen Stiftungen oder Organisationen nachdenken. Die sich hier öffnenden

Möglichkeiten sind vielfältig und betreffen Kooperationen von Stiftern untereinander, von Stiftern mit Stiftungen, von Stiftungen untereinander oder von Stiftungen mit sonstigen Institutionen oder der öffentlichen Hand. Inhaltlich können Kooperationen bei der Zweckerfüllung zur Steigerung der Wirkung geschehen, aber auch als Zusammenarbeit bei der Verwaltung zur Optimierung der Kosten und Abläufe. Es besteht etwa die Möglichkeit, anstelle einer selbstständigen eine unselbstständige Stiftung zu errichten und unter die Fittiche einer Dachstiftung zu stellen. Das Fortleben als unselbstständige Stiftung kann auch bei einer selbstständigen Stiftung das Ergebnis eines Konsolidierungsprozesses in Form einer Auflösung oder eines fusionsrechtlichen Tatbestands wie der Vermögensübertragung oder Fusion sein. Doch auch eine selbstständige Stiftung als solche kann in die Verwaltung einer anderen Stiftung eingegliedert werden, was etwa durch vertragliche Abreden, personelle Verschränkungen oder die Übernahme der Geschäftsführung geschehen kann. Ferner ist eine partielle Zusammenarbeit oder teilweise Delegation möglich, zum Beispiel auf eine gemeinsame Geschäftsstelle.

Fusion und Vermögensübertragung

Dies führt uns schliesslich zum Thema der Stiftungsfusion. Dahinter steht die Idee, zwei Rechtsträger zusammenzuschliessen, ohne dass einer von beiden liquidiert werden muss und ohne dass einzelne Übertragungsgeschäfte nötig sind (Universalsukzession). In der Schweiz besteht seit 2004 ein eigenes Fusionsgesetz (FusG), welches die Tatbestände der Fusion (Art. 78 FusG) und der Vermögensübertragung (Art. 86 FusG) kennt. Eine Fusion ist möglich als Absorptionsfusion (eine Stiftung geht in einer anderen auf)

GLOSSAR

Konsolidierung: Veränderung bestehender Strukturen, bestenfalls durch Zusammenführung von Mitteln, um hierdurch die Wirkung der Mittel zu steigern und die Zweckverfolgung effizienter zu gestalten.

Auflösung: Die Aufhebung der Stiftung kann durch die Stiftungsbehörde verfügt werden, wenn der statutarische Zweck unerreichbar, widerrechtlich oder unsittlich geworden ist und eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht zielführend wäre (Art. 88 ZGB).

Statutenänderung: Eine Statutenänderung kann unter strengen Voraussetzungen bei der Aufsichtsbehörde beantragt werden, wenn an Organisation oder Zweck Änderungen vorgenommen werden sollen (Art. 85, 86, 86a und 86b ZGB).

Verbrauchsstiftung: Eine Stiftung, die ihren Zweck nicht nur aus den Erträgen des Stiftungsvermögens bedient, sondern auch das Grundvermögen angreifen und somit sukzessive verbrauchen kann (oder gar soll). Soll die Stiftung im Laufe ihres Bestehens von Vermögenserhalt auf Verbrauch umgestellt werden, handelt es sich in der Regel um eine Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB.

Kooperation: Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen oder anderen privaten oder staatlichen Institutionen zur Optimierung der Zweckerfüllung und/oder der Administrationsprozesse und somit zur Erzielung von stärkerer Wirkung durch gemeinsames Handeln.

Fusion: Wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung zweier Stiftungen mit gleicher oder ähnlicher Zweckbestimmung, entweder in Form einer Absorptionsfusion oder einer Kombinationsfusion.

Vermögensübertragung: Übertragung des Stiftungsvermögens auf einen anderen Rechtsträger im Wege der Universalsukzession, ebenfalls nach Fusionsgesetz.

Gemeinnützigkeit: Uneigennütziges Handeln, das Allgemeininteressen dient und bei einer Stiftung zu einer Steuerbefreiung durch die Steuerbehörde führen kann.

¹ Eckhardt/Jakob/v. Schnurbein, Der Schweizer Stiftungsreport 2017, 4 ff.

² Eckhardt/Jakob/v. Schnurbein, Der Schweizer Stiftungsreport 2017, 46.

DOMINIQUE JAKOB



**PROFESSOR FÜR PRIVATRECHT,
LEITER ZENTRUM FÜR STIFTUNGS-
RECHT, UNIVERSITÄT ZÜRICH**

Prof. Dr. Dominique Jakob ist Ordinarius für Privatrecht sowie Gründer und Leiter des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im nationalen und internationalen Stiftungsrecht sowie in der Nachlassplanung und Vermögensgestaltung. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen im In- und Ausland sowie Berater von Regierungen, Finanzinstituten, Unternehmen, Stiftungen, Vereinen, Privatpersonen und Familien. 2015 gründete er die Kanzlei Jakob Studen Partner in Zürich.

oder als Kombinationsfusion (zwei Stiftungen bilden eine neue). Das Gesetz erlaubt sie, wenn die Fusion sachlich gerechtfertigt ist, der Wahrung und Durchführung des Stiftungszwecks dient und sie, wenn die Fusion mit einer Zweckänderung einhergeht, den Voraussetzungen von Art. 86 ZGB genügt. Zudem bedarf es der Erfüllung zahlreicher Anforderungen und Verfahrensschritte, einer Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde und einer Eintragung im Handelsregister. Alles in allem also ein aufwändiges Prozedere, das nicht selten bis zu ein Jahr in Anspruch nehmen kann. Während die Fusion von Stiftungen nur untereinander und nicht mit anderen Rechtsformen möglich ist, kann eine Vermögensübertragung im Grundsatz auch auf andere Rechtsträger vorgenommen werden, z. B. auf eine Aktiengesellschaft oder einen Verein, womit zumindest fusionsähnliche Ergebnisse herbeigeführt werden können.

Gesamthafter Konsolidierungsprozess

Die genannten Massnahmen können auch zusammenwirken und ineinander übergehen, insbesondere wenn eine grössere Anzahl an Gefässen einem gesamthaftern Konsolidierungsprozess zugeführt werden soll, wie dies nicht selten bei Organisationen notwendig ist, die über längere Zeit verschiedene Arten von kleineren stiftungsartigen Zuwendungen erhalten oder stiftungsartige Gefässe gegründet haben (wie etwa Gebietskörperschaften oder Universitäten).

Regelmässiger «Health Check»

In der Gesamtschau sind also verschiedene Gestaltungsmittel denkbar. Unabhängig von der konkreten Massnahme erscheint es jedoch von primärer Bedeutung, dass Stiftungsräte zunächst das Problembewusstsein und die Bereitschaft aufbringen, Defizite zu erkennen, bestehende Strukturen zu überdenken und nötigenfalls auch aufzubrechen. Es geht beim Führen von Stiftungen nicht darum, Besitzstände zu wahren, sondern zweckgebundenen Vermögen zu möglichst grosser Wirkung zu verhelfen. Ein regelmässiger «Health

Check» durch einen Spezialisten kann hier das Mittel zum Zweck sein. Schliesslich müssen die Voraussetzungen des Stiftungsrechts beachtet werden: Auch ein alter oder vermögensmässig kleiner Stifterwille ist ein Stifterwille. Wenn aber ein Stifterwille nicht mehr funktioniert, dann kann und sollte ihm durch Konsolidierung neues Leben eingehaucht werden.

«Health Check» – die richtigen Fragen

- Erlaubt das verwendbare Stiftungsvermögen eine wirksame Zweckverfolgung oder müssen Konsolidierungsmassnahmen in Betracht gezogen werden, um eine effektive Wirkung zu erreichen?
- Soll die Stiftung ihre Zwecke dauerhaft, aber mit geringer Wirkung verfolgen? Oder macht es Sinn, die Zweckerfüllung zu optimieren und hierfür die Zweck-Mittel-Relation zu justieren oder die Stiftung auf Verbrauch umzustellen?
- Gibt es Institutionen mit ähnlicher oder gleicher Zweckbestimmung, mit denen eine Kooperation möglich und sinnvoll erscheint?
- Könnte die Stiftung gewisse Administrationsprozesse auf einen anderen Rechtsträger auslagern und somit Abläufe und Kosten optimieren?
- Bietet sich ein Fusionsprozess mit einer anderen Stiftung an, sodass aus der Vereinigung von kleineren Vermögen eine potente Zweckverfolgung ermöglicht wird?
- Oder ist eine sinnvolle Erreichung des Stiftungszwecks realistisch unmöglich geworden, sodass die Liquidation der Stiftung und die Übertragung des Restvermögens auf eine andere Institution geboten erscheint? ■

Rahn+Bodmer Co. unterstützt Sie

- ▶ beim Aufsetzen einer Stiftung
- ▶ bei der Vernetzung mit anderen Stiftungen
- ▶ bei der Verwaltung von Stiftungsvermögen
- ▶ beim nachhaltigen Anlegen von Stiftungsvermögen



Unsere Publikationen zum Thema

- ▶ Stiftungsbroschüre
- ▶ Philanthropie-Newsletter

Ihr Kontakt

Jessica Nideröst

+41 44 639 13 83

jessica.nideroest@rahnbodmer.ch

INTERVIEW MIT THOMAS E. KERN

Zoo Stiftung Zürich

Herr Kern, wie kamen Sie zur Zoo Stiftung Zürich?

Die mich ehrende Anfrage kam im Jahr 2006. Ich war damals CEO der Globus-Gruppe und hatte mich seit dem ersten «Zoofäscht» für Naturalspenden aus der Gruppe (Interio, Globus) eingesetzt. So wurde man wohl auf mich aufmerksam – heute würde das nicht mehr reichen ...

Was meinen Sie damit?

Heute wird ein moderner, effizienter Stiftungsrat nicht mehr nach den Kriterien «honoris causa» oder «Freundschaft» zusammengesetzt. Ein Stiftungsrat muss heute – wie ein Verwaltungsrat – über spezifische Fähigkeiten verfügen. Beim Zoo sind es Persönlichkeiten, welche die gute Sache Zoo als Botschafterinnen und Botschafter glaub- und vertrauenswürdig in unsere Gesellschaft hinaustragen können, und/oder Leute, die aufgrund ihres privaten oder beruflichen Umfeldes besonders dafür geeignet sind, mit spendenwilligen Menschen in Kontakt zu kommen und den Zoo Zürich ins Spiel zu bringen. Die Frage «Haben Sie schon an eine Spende oder an ein Legat zugunsten unseres Zoos gedacht?» verbunden mit ein paar wenigen guten Argumenten kann der Schlüssel zum Erfolg sein.

Was motivierte Sie dazu, Präsident des Stiftungsrates zu werden?

Als ich Ende 2014, nach sieben Jahren CEO der Flughafen Zürich AG, in den vorzeitigen «Ruhestand» übertrat, wollte ich auch als Stiftungsrat zurücktreten, weil ich als «Pensionär» meinen eigenen Anforderungen an einen Stiftungsrat nicht mehr genügte. Zu dieser Zeit kam die Anfrage, ob ich das Präsidium übernehmen wolle. Damit hatte ich wieder eine richtige Aufgabe im Stiftungsrat.

Wie messen Sie den Erfolg der Stiftung und welchen Herausforderungen stehen Sie dabei gegenüber?

Kurzfristig lässt sich das Spendenaufkommen pro Jahr messen und vergleichen. Aktuell haben wir uns ein sportliches Ziel für die Unterstützung des Grossprojektes «Lewa Savanne» (Eröffnung 2020) gesteckt. Entscheidend ist aber, dass es uns gelingt, ein gewisses Aufkommen an

Spenden und Legaten anhaltend zu sichern. Wenn wir heute Menschen motivieren, den Zoo in ihrem Testament zu berücksichtigen, dann können wir den Erfolg erst in ferner Zukunft erkennen.

Die grosse Herausforderung besteht darin, den Zoo Zürich immer wieder aus der unendlich grossen Zahl gemeinnütziger Institutionen hervorzuheben, um bei potenziellen Spenderinnen und Spendern im richtigen Moment «top of mind» zu sein.

Wie erfolgt bei Ihnen die Rekrutierung von neuen Stiftungsratsmitgliedern?

Man kann sich für den Zoo Stiftungsrat nicht bewerben, man wird dazu berufen. Nachdem der Ausschuss über die eingegangenen Vorschläge befunden hat, werden die Kandidatinnen und Kandidaten dem Gesamt-Stiftungsrat vorgestellt und der Generalversammlung der Zoo Zürich AG zur Wahl empfohlen.

**Man kann sich für den
Zoo Stiftungsrat nicht bewerben,
man wird dazu berufen.**

Martin H. Bidermann, Partner der Privatbank Rahn+Bodmer Co., ist ebenfalls Stiftungsratsmitglied. Hat es Vorteile, wenn ein Banquier Mitglied des Stiftungsrates ist?

Martin Bidermann erfüllt die Anforderungen an einen Zoo-Stiftungsrat in geradezu idealer Weise. Er ist nicht nur ein echter Zoo-Fan, er ist als Banquier auch Garant für den sorgsamsten Umgang mit den uns anvertrauten Mitteln und – zusammen mit seinem Team – im Kontakt mit Menschen, die über ihr Vermögen verfügen können und wollen.

Was wünschen Sie sich für die Zoo Stiftung Zürich?

Ich wünsche mir, dass die nächste Generation Stiftungsrat von unseren heutigen Anstrengungen profitieren kann und der Zoo Zürich so immer wieder neue, faszinierende Grossprojekte finanzieren kann. Projekte hat es immer genug. ■

THOMAS E. KERN



STIFTUNGSRATSPRÄSIDENT ZOO STIFTUNG ZÜRICH

Die Zoo Stiftung wurde im August 1999 gegründet. Thomas E. Kern, lic. iur., ist seit 2006 Stiftungsrat der Zoo Stiftung und seit 2014 deren Präsident. Die Zoo Stiftung fördert den Zoo Zürich als gemeinnütziges Unternehmen und unterstützt den Zoo bei der Mittelbeschaffung. Der Stiftungsrat stellt sicher, dass die geschenkten Mittel zweckbestimmt und im Sinne des Zoos Zürich eingesetzt werden. Nach dem Masoala Regenwald, der 2003 eröffnet wurde, und dem Kaeng Krachan Elefantenpark 2014 ist eine weitere einzigartige Attraktion geplant: die neue Lewa Savanne. Mit einer Fläche von über 40 000 m² wird die afrikanische Savannenlandschaft die grösste Anlage im Zoo Zürich sein und ein neues Zuhause bieten für Giraffen, Nashörner, Zebras, Antilopen, Strausse und viele mehr. Mit dem Slogan «Afrika gleich vor der Tür» sammelt die Zoo Stiftung Spenden für dieses faszinierende Grossprojekt. Die Eröffnung ist für 2020 geplant.

INTERVIEW MIT MARTIN H. BIDERMANN

Professionalisierung ist absolut sinnvoll

Herr Bidermann, Sie sind in diversen Stiftungen tätig.

Was motivierte Sie, Stiftungsrat zu werden?

Zusammen in einem eingespielten Team am selben Strick ziehen und Gutes tun – ich denke, damit kann ich am besten beschreiben, weshalb ich als Stiftungsrat tätig bin.

Mein erstes Mandat durfte ich in der Stiftung Farenweid Hirzel antreten. Dort ist es uns in den vergangenen Jahren gelungen, ein Zürcher Landhaus mit Geschichte in die Gegenwart zu begleiten und die Nutzung der Liegenschaft sowie des Umlandes neu zu definieren.

1984 fuhr ich mit einem Freund per Landrover durch einen grossen Teil Afrikas. Dort sah ich, mit welch einfachen Mitteln Kinder spielen oder dass die Mittel für Spiel und Ausbildung gänzlich fehlen. 15 Jahre später traf ich Johann Koss (den mehrfachen Olympiasieger im Eisschnelllauf), der im Jahr 2000 seine Stiftung Right To Play gründete. Das Ziel von Jan Koss' Stiftung ist es, durch Spiel, Sport und Ausbildung das Leben von Kindern in Flüchtlingslagern lebenswerter zu machen. Diese Idee begeisterte mich auf Anhieb und seither bin ich bei Right To Play aktiv. Mittlerweile erreicht die Stiftung in Afrika und Asien jährlich über eine Million Kinder.

Wie kamen Sie zu Ihren Mandaten?

Meist erzählte mir eine befreundete Person von den Aufgaben der jeweiligen Stiftung. Fehlte dann ein Finanzspezialist in der Zusammensetzung des Stiftungsrates, so war es naheliegend, dass ich angefragt wurde. Heute wird darauf geachtet, dass die Kompetenzen der einzelnen Stiftungsräte möglichst komplementär sind und so viel Fachwissen in den Stiftungsrat einfliesst.

Wie nahe sind Sie an der Stiftungstätigkeit dran?

Bei allen Stiftungen, in denen ich tätig bin, weiss ich genau, wofür das «gestiftete Geld» verwendet wird. Es ist meine Pflicht, darauf zu achten, dass das zur Verfügung gestellte Geld ohne «Reibungsverlust», also möglichst kostenfrei, für den Stiftungszweck eingesetzt wird.

Welche Freuden und Herausforderungen bringen diese Mandate mit sich?

Es macht ganz einfach Freude, sich für einen guten Zweck einzusetzen, und alleine schon deswegen ist die Stimmung in den Teams dieser Stiftungen mehrheitlich ausgezeichnet. Die Herausforderungen bestehen heute vor allem in der Mittelbeschaffung und in der Rekrutierung von geeigneten Stiftungsräten.

Es macht ganz einfach Freude, sich für einen guten Zweck einzusetzen.

Was war Ihr bisher schönstes Erlebnis als Stiftungsratsmitglied?

Ein sehr schönes Erlebnis war die Eröffnung des Kaeng Krachan Elefantenparks im Zoo Zürich. Der Stiftungsrat hat als Team fokussiert auf diesen Tag hingearbeitet und den Elefantenpark in sehr nützlicher Frist realisiert. Dazu gehörte ja nicht nur die neue Umgebung für die Elefanten in Zürich, sondern auch die Unterstützung des Kaeng Krachan Elefantenparks in Thailand. Innerhalb dieses Projekts setzt sich der Zoo Zürich für die Entschärfung des Konflikts zwischen Mensch und Elefant ein.

Welche Erwartungen werden an Sie als Stiftungsrat gestellt? Beraten Sie die Stiftungen in Anlagefragen?

Wenn es Finanzfragen zu regeln gibt, bin ich meistens involviert. Besteht ein Stiftungsvermögen, so bin ich oft für die Anlagestrategie verantwortlich. Doch nicht jede Stiftung hat ein Vermögen, sondern setzt einfach die Mittel ein, die sie laufend generieren kann.

Stiftungsräte, und vermehrt natürlich die im Finanzsektor tätigen, sind auch mit Fundraisingaufgaben beauftragt. Im Gespräch mit Kundinnen und Kunden von Rahn+Bodmer Co. ist Philanthropie immer wieder ein Thema. Da ist es gut möglich, aus meiner Erfahrung als Stiftungsrat zu erzählen und damit neue Gönnerinnen und Gönner zu gewinnen.

Die Professionalisierung des Stiftungsrats wird immer wichtiger. Erleben Sie dies auch so?

Ja, auf jeden Fall, und es macht absolut Sinn. Ein Stiftungsrat ist wie eine Fussballmannschaft. Auch für diese ist es wenig sinnvoll, nur Torhüter oder ausschliesslich Stürmer einzusetzen. In Stiftungsräten sollten möglichst alle – für die Stiftung nützlichen – Talente vorhanden sein. Nur so entsteht ein schlagkräftiges Team, das den Stiftungszweck beherzt und mit Freude umsetzt. ■

MARTIN H. BIDERMANN



**PARTNER
RAHN+BODMER CO.**

Martin H. Bidermann hat sich nach seinem Handelsdiplom bei Brokern in Nordamerika und im Fernen Osten auf den Wertschriftenhandel spezialisiert. Er trat 1986 in die Bank ein und ist seit 1990 Partner in dritter Generation der Familie Bidermann. Martin H. Bidermann ist verheiratet und hat drei Kinder. Er ist Stiftungsratspräsident von Right To Play Switzerland sowie Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung Farenweid Hirzel, der Krebsliga und in der Zoo Stiftung Zürich.

