

## Was ist und was leistet Foundation Governance?

Thomas Sprecher

*Foundation Governance ist ein junger Begriff. Der vorliegende Beitrag beleuchtet seine Entstehung aus der Corporate Governance-Diskussion. Er weist auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin und versucht eine Definition. Foundation Governance hat in den letzten zehn Jahren weltweit Niederschlag in zahlreichen Codes gefunden, die hier aufgelistet werden. Der Artikel zeichnet sodann die Foundation Governance-Diskussion in der Schweiz nach und stellt den Swiss Foundation Code 2009 vor. Weiter wird das Verhältnis von Foundation Governance zum Recht untersucht. Schliesslich werden die Leistungen von Foundation Governance ihren Grenzen und Gefahren gegenübergestellt, und in einem Ausblick werden Ansätze zur Weiterentwicklung namhaft gemacht.*

### Inhaltsübersicht

- I. Einleitung
  - 1. Die Corporate Governance-Diskussion in den USA und in UK
  - 2. Die Corporate Governance-Diskussion in der Schweiz
- II. Von der Corporate Governance zur Foundation Governance
  - 1. Gemeinsamkeiten und Unterschiede
  - 2. 10 Gründe für Foundation Governance
  - 3. Begriff und Definition
  - 4. Exkurs: Foundation Social Responsibility
- III. Foundation Governance Codes
  - 1. Transnationale/kontinentale Codes
  - 2. Foundation Governance Codes in Europa
  - 3. Foundation Governance Codes in Nordamerika
  - 4. Weitere Foundation Governance Codes
- IV. Die Foundation Governance-Diskussion in der Schweiz
  - 1. Stiftungsrechtsrevision 2006
  - 2. Selbstregulatorische Bestrebungen
    - 2.1 Zertifizierung
    - 2.2 Erarbeitung von zwei Codes
- V. Der Swiss Foundation Code 2009
  - 1. Adressaten
  - 2. Keine Verbindlichkeit
  - 3. Grundsätze
    - 3.1 Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks
    - 3.2 Checks and balances
      - 3.2.1 Die Lehre von der Gewalten- oder Kompetenzenteilung
      - 3.2.2 Die Prinzipial-Agent-Theorie
      - 3.2.3 Das Principal-Agent-Problem bei Stiftungen
      - 3.2.4 Spannungsverhältnisse und Interessenkonflikte
      - 3.2.5 Kontrollen
        - a. Externe Kontrolle
        - b. Interne Kontrolle
      - 3.2.6 Ganzheitlicher Ansatz
    - 3.3 Transparenz
  - 4. Empfehlungen
  - 5. Kommentar
- VI. Verhältnis der Foundation Governance zum Recht
  - 1. Foundation Governance steht auf dem Boden des Rechts
  - 2. Der Swiss Foundation Code ist kein «Gesetz über dem Gesetz»
  - 3. Hilfe bei der Wahrnehmung rechtlicher Gestaltungsfreiheit
  - 4. Eigenständige Sicht auf die rechtlichen Vorgaben
  - 5. Übernahme von «soft law» ins Gesetz
- VII. Schlussbemerkungen und Ausblick
  - 1. Leistungen der Foundation Governance
  - 2. Grenzen und Gefahren der Foundation Governance
  - 3. Foundation Governance als Work in Progress
- VIII. Literatur

### I. Einleitung <sup>^</sup>

## 1. Die Corporate Governance-Diskussion in den USA und in UK ^

[Rz 1] Ausgangspunkt für die Foundation Governance war die *Corporate Governance*-Diskussion. Der Begriff Corporate Governance tauchte erstmals in den 1970er Jahren im angelsächsischen Sprachraum auf.<sup>1</sup> Er bezog sich auf gewinnstrebige juristische Personen, insbesondere Aktiengesellschaften.

[Rz 2] Ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit drang der Begriff mit dem 1992 in Grossbritannien publizierten *Cadbury Report*. Dieser enthielt im Anhang einen *Code of Best Practice*, der sich auf die Verfassung der Spitze von börsenkotierten Gesellschaften bezog. Der Gesetzgeber hatte ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle beabsichtigt. Der *Cadbury Report* fragte nun danach, ob dieses Verhältnis gestört werden könnte oder schon gestört war. Er entfaltete eine ungeweinte Wirkung und bewirkte einschlägige Diskussionen in allen Industriestaaten. Es ging um die Rolle und die Einflussmöglichkeiten der Aktionäre als Eigentümer und Träger des Anlagerisikos, um die Frage, welchen Leitlinien die Unternehmensführung folgen sollte, um die Funktion des Abschlussprüfers bzw. der Revisionsstelle.

[Rz 3] Die Diskussion liess sich angelsächsisch pragmatisch an. Sie fasste primär drei Bereiche ins Auge: Leitlinien für das Verhalten der Unternehmensspitze, Struktur- sowie Transparenzempfehlungen. Im einzelnen wurden immer wieder folgende Begriffe verwendet: Accountability; Monitoring; Sound system of internal control; Checks and Balances; Best practice; Allocation of risks and returns; Legal compliance; Risk management.

[Rz 4] In vielen Ländern fand die Corporate Governance-Diskussion – insbesondere nach dem Erlass des *Sarbanes-Oxley Act* durch den amerikanischen Kongress (2002) in der Folge mehrerer spektakulärer Pleiten und Skandale (Enron, Worldcom, Arthur Anderson, Global Crossing, Tyco) – Niederschlag in Form von Berichten oder Gesetzen, wobei sich die international akzeptierten Standards stets weiterentwickelt haben.<sup>2</sup>

## 2. Die Corporate Governance-Diskussion in der Schweiz ^

[Rz 5] In der Schweiz wurde Corporate Governance vorerst als Modeströmung abgetan. Als das Eidgenössische Parlament am 4. Oktober 1991 die Aktienrechtsreform verabschiedete, war sie noch kein Thema.

[Rz 6] Eine amerikanische Untersuchung hatte jedoch schon in den 1980er Jahren gezeigt, dass institutionelle Investoren bei ihren Anlageentscheidungen der Corporate Governance zweithöchste Priorität einräumten, nach den Finanzkennzahlen, aber noch vor der Qualität des Verwaltungsrates. Für diese Grossanleger stand der Gedanke im Vordergrund, dass nicht allein durch den Verkauf der Titel, sondern vielmehr durch eine kritische Ausübung der Mitgliedschaftsrechte Einfluss auf die Unternehmensleitung genommen und damit ein langfristig erfolgreiches Engagement ermöglicht werden sollte. Diesen Ansichten der hauptsächlich angelsächsischen Grossanleger konnten sich auch die Unternehmen in der Schweiz nicht verschliessen. So wurde Corporate Governance ab etwa Mitte der 1990er Jahren auch hierzulande zum Thema.

[Rz 7] In der Folge der 1998 erlassenen OECD-Grundsätze der Corporate Governance<sup>3</sup> kam es zu Bestrebungen im Hinblick auf eine Selbstregulierung: Erarbeitet wurden der *Swiss Code of Best*

*Practice for Corporate Governance* der Economiesuisse<sup>4</sup> («Swiss Code») sowie die *Corporate Governance-Richtlinie der Schweizer Börse*, die am 1. Juli 2002 «in Kraft traten». Der Swiss Code bezieht und beschränkt sich auf börsenkotierte Unternehmen. Es geht ihm vor allem um eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Publikumsaktionäre. Die Corporate Governance-Standards haben aber sehr bald darüber hinaus in die Breite und in die Tiefe zu wirken begonnen.

[Rz 8] Auch der *Gesetzgeber* wurde aktiv: Anfang 2005 legte das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement einen Gesetzesentwurf vor zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung von börsenkotierten Unternehmungen.<sup>5</sup> Die neuen Gesetzesbestimmungen traten am 1. Januar 2007 in Kraft.

## II. Von der Corporate Governance zur Foundation Governance ^

### 1. Gemeinsamkeiten und Unterschiede ^

[Rz 9] Der sogenannte Dritte Sektor<sup>6</sup> war in die Governance-Diskussion ursprünglich nicht einbezogen. Mit etwas Verzögerung griff sie dann aber doch auch auf diesen Sektor über. Es zeigte sich, dass die für börsenkotierte Gesellschaften erarbeiteten Standards im Kern auch für Stiftungen und andere Institutionen des Dritten Sektors Geltung beanspruchen dürfen.

[Rz 10] Es gab zahlreiche Vorschläge dafür, was zur Foundation Governance gehört. So zählte der Amsterdamer Professor EDUARD KIMMAN S.J. folgende acht Elemente auf:<sup>7</sup>

- clear social purpose,
- disclosure of property,
- accountability for income and outlays,
- checks and balances in the running of organization,
- awareness for impossible conflicts of interest,
- rotating leadership,
- democratic control through a forum in which beneficiaries should be allowed to participate,
- and overall transparency.

[Rz 11] Von Anfang an war klar, dass sich Corporate Governance keineswegs unbesehen in Foundation Governance überführen liess. Die Antworten, die eine sinnvolle Governance bei Stiftungen finden muss, weichen von denen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften zum Teil ab, da sich Stiftungen und Aktiengesellschaften in mehrfacher Hinsicht unterscheiden. Wesentlich verschieden sind unter anderem

- die Rechtsform und damit die rechtlichen Vorgaben;
- die Zwecksetzung;
- das Verhältnis zum Staat (Stichwort: Aufsichtsbehörde);
- damit verbunden die Kontrolle und Aufsicht;
- die Anspruchsgruppen;
- die Eigentumsverhältnisse;
- die Honorierung der Leitungsorgane (Stichwort: Ehrenamtlichkeit);

- die Transparenzvorschriften;
- die Messbarkeit der Leistungen;
- die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

[Rz 12] Umgekehrt sind die Ziele von Corporate Governance und Foundation Governance doch in vielerlei Hinsicht deckungsgleich. Es geht bei beiden um die *nachhaltige Verbesserung der Leistungen von komplexen Organisationen*. Corporate Governance und Foundation Governance teilen daher eine Schnittmenge. Soweit Stiftungen unter «Corporate» subsumiert werden können, gelten für sie auch die Erkenntnisse der Corporate Governance. Die Foundation Governance tut also schon aus diesem Grund gut daran, die Diskussion um die Corporate Governance wach zu verfolgen.

[Rz 13] Soweit sich Foundation Governance hingegen *nicht* mit Corporate Governance deckt, ist sie autonom zu bestimmen. Dazu ist erforderlich, die funktionalen, strukturellen, institutionellen Unterschiede zwischen Unternehmungen, insbesondere börsenkotierten Aktiengesellschaften, und Stiftungen klar herauszustellen. Für Autos und Schiffe sind sinnvollerweise unterschiedlichen Normen festzusetzen. Regeln, die für die einen gemacht sind, können sich bei den andern als unnützlich, unsinnig oder sogar schädlich erweisen. Die Foundation Governance tut also auch gut daran, die Diskussion um die Corporate Governance kritisch zu verfolgen und genau zu prüfen, wo aufgrund einer identischen Problemstellung Lösungen übernommen werden können und wo aufgrund einer unterschiedlichen Problemstellung eigene Lösungen erarbeitet werden müssen.

[Rz 14] Wie Corporate Governance ist auch Foundation Governance *funktional* herzuleiten. Sie betrifft im Wesentlichen die *funktionale Spitzenverfassung* der Stiftung und ihr *Verhalten*, umfasst aber auch zahlreiche weitere Aspekte. Teilweise werden auch die Interessen weiterer Anspruchsgruppen («Stakeholders») – Stifter, Destinatär, Arbeitnehmer, Kunden, Gläubiger, Gemeinwesen – im Themenkreis der Foundation Governance diskutiert.

[Rz 15] In Analogie zu PETER BÖCKLIS auf Aktiengesellschaften bezogenes Modell<sup>8</sup> lassen sich bei Stiftungen zwei relevante Verhältnisse unterscheiden:

- Zum einen geht es um die funktional zweckmässige *Strukturierung der Stiftungsspitze*, d.h. um die Balance im «inneren Dreieck» zwischen der Funktion der Geschäftsführung (des «Managements»), der Leitungs- und Überwachungsfunktion des Stiftungsrats und der Prüfungsfunktion der Revisionsstelle, aber auch und vor allem um die zweckmässige Zusammensetzung und Strukturierung des Stiftungsrats als Gremium.
- Zum anderen geht es um das Verhältnis dieses «inneren Dreiecks» zur Aufsichtsbehörde und den Steuerbehörden, zu den Destinatären und den weiteren Anspruchsgruppen, den «stakeholders» wie Stifter, Arbeitnehmer, Lieferanten und Abnehmer, örtlich Betroffene, Behörden, eine weitere Öffentlichkeit, Zustifter etc.<sup>9</sup>

[Rz 16] Im Vordergrund steht das Interesse des *Stifters*, wie es im Stiftungszweck und seinen weiteren Festlegungen in der Stiftungsurkunde fixiert ist. Auch alle *anderen Anspruchsgruppen* sind von den grundsätzlich unveränderlichen Vorgaben des Stifters in der Stiftungsurkunde betroffen.

## 2. 10 Gründe für Foundation Governance ^

[Rz 17] Wie für Corporate Governance besteht auch für Foundation Governance aus mehreren Gründen ein hoher Bedarf. Ihre Legitimation speist sich, anders gesagt, aus verschiedenen Quellen:

1. Soweit sich Foundation Governance mit Corporate Governance deckt, können sich Stiftungen nur schon aus Reputationsgründen nicht erlauben, hinter die von der Corporate Governance gesetzten Standards zurückzufallen. Die Corporate Governance brächte die Stiftungen – wenn sie nicht schon von sich aus aktiv würden – in Zugzwang. Wenn Stiftungen auch keine börsenkotierten Aktiengesellschaften sind, so sind sie doch auf vielfache Weise mit der Wirtschaft verknüpft – man denke etwa an die Personalvorsorgestiftungen. Die grossen Stiftungen sind durchaus beachtliche Akteure in der Wirtschaft und lösen wirtschaftlich relevante Wirkungen aus.
2. Das Schweizer Stiftungsrecht ist wesentlich weniger dicht geregelt als das Aktienrecht. Es bietet daher mehr Freiräume, zwingt aber auch zu mehr Entscheidungen.<sup>10</sup>
3. Während in Deutschland und in Grossbritannien der Stiftungssektor eine bekannte Grösse ist, verhält es sich in der Schweiz immer noch ganz anders. Hier beginnt sich eine eigentliche Stiftungsbranche erst allmählich zu konturieren, und nur zögerlich legt das Branchenbewusstsein seine Schwäche ab. Der Stiftungssektor wird selten als Ganzes wahrgenommen, weder von der Öffentlichkeit noch von den Stiftungen selbst. Sein Profil ist weiterhin vernebelt. Das hängt damit zusammen, dass viele Stiftungen es vorziehen, ganz im Verborgenen zu bleiben, wenn sie Gutes tun. Sie sind nach wie vor an der anwaltlichen Richtschnur der Diskretion orientiert. Viele Stiftungen verstehen sich auch immer noch oft als so vollkommen autonom und autark wie die Leibnizsche Monade und hüten sich vor jedem Austausch mit anderen Stiftungen. Daher erstaunt der geringe Organisationsgrad nicht: Von den über 10'000 Förderstiftungen sind erst gut 300 Mitglied in einem der beiden Verbände (*proFonds*, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz, und *SwissFoundations*, Verein der Schweizer Förderstiftungen). Dies alles erhöht den Bedarf der einzelnen Stiftung nach verlässlicher Orientierung.
4. Stiftungen haben *keine Eigentümer*, wie sie Kapitalgesellschaften auszeichnen, und sie haben *keine Mitglieder* wie Vereine. Die Kontrollmöglichkeiten von Eigentümern und Mitgliedern fallen bei ihnen weg, was sie strukturell zur Kompensation zwingt.
5. Dies gilt bei manchen Stiftungen wie den Förderstiftungen sogar noch verstärkt, weil ihnen im Unterschied zu anderen Stiftungsformen auch noch eine *Marktkontrolle fehlt*. Sie müssen sich um Mittelzuflüsse nicht bewerben. Ihr schon bestehendes Stiftungsvermögen macht sie davon vollkommen unabhängig. Dies ist *a priori* eine problematische Governance-Situation mit erheblichem Risikopotenzial.
6. Gemeinnützige Stiftungen sind meist *steuerlich begünstigt*. Diese Begünstigung ist nicht nur eine rare Ausnahme von der Regel fiskalischer Begehrlichkeit, sondern auch eine staatliche Anerkennung der Existenz und Tätigkeit der Stiftung. Gerade dadurch aber verpflichtet sie diese auch. Die Stiftung muss sich gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen für die Verwendung der Gelder, die sie bzw. der Stifter und die Zustifter nicht als Steuern abführen

müssen.

7. Aber nicht erst im Tausch mit den Steuerprivilegien, die eine gemeinnützige Stiftung geniesst, wird Fördern zum *öffentlichen und gesellschaftsrelevanten* Handeln. Vielmehr übt die Stiftung schon durch ihre gemeinnützige Ausrichtung *öffentliche Funktionen* aus. Sie bildet so Teil der Zivilgesellschaft und steht in einem besonderen Verhältnis zum Staat: Sie kann *ergänzend* dort fördern, wo es der Staat gar nicht tut, oder *verstärkend* da, wo er es ihrer Ansicht nach zuwenig tut. Auch wenn sich die Stiftungsräte und anderen Organen dessen oft gar nicht bewusst sind, sind Stiftungen daher *quasi-öffentliche Institutionen*. Diese Tatsache hat Konsequenzen für die Ansprüche an ihre Transparenz, Professionalität usw.
8. Im Einklang mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen werden auch an die Strukturen und die Leitungsorgane von gemeinnützigen Organisationen zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Ausserdem erstreckt sich in der «Audit Society» der Trend, *Vertrauen durch Kontrolle zu ergänzen*, auch auf gemeinnützige Organisationen, die zudem in der Zivilgesellschaft an Bedeutung wie auch an Visibilität gewonnen haben.
9. Es ist ein demokratischer Entscheid, Stiftungen zuzulassen. Jede Stiftung, die sich an die Vorgaben des Gesetzgebers hält, ist insofern demokratisch legitimiert. Davon abzuheben sind aber die *Stiftungsräte*, die in der Gesellschaft durch ihre Entscheidungen Wirkungen ausüben. Ihre Macht ist nicht persönlich, sondern körperschaftlich – nämlich durch die Stiftung vermittelt. Sie entscheiden über Mittel, die nicht ihre eigenen sind und die – mit Ausnahme der Stifter und Zustifter – auch nicht ihre eigenen waren. Sie müssen ihre persönliche Reputation und die Akzeptanz ihres Tuns auf andere Weise legitimieren. Hierzu kann Foundation Governance dienen.
10. Schliesslich gibt es leider immer wieder kleinere und grössere *Probleme und sogar Skandale* im Stiftungswesen. Solche Skandale schockieren die Öffentlichkeit mehr als solche in der Wirtschaft, denn während die Wirtschaft, wie man weiss, einzig gierige Manager kennt, hat es das Stiftungswesen bekanntlich nur mit guten Menschen zu tun. An solchen unangenehmen Meldungen ist jeweils zu erkennen, dass das schweizerische Stiftungswesen zum Teil noch immer wenig professionalisiert ist, und mit mehr Mut als Einsicht liesse sich behaupten, dass es sich schon durchwegs auf der Höhe einer zeitgemässen Foundation Governance hielte.

### 3. Begriff und Definition ^

[Rz 18] Der Begriff *Foundation Governance* geht wie erwähnt auf jenen der *Corporate Governance* zurück. Es gibt für beide keine adäquaten deutschen Begriffe. Wörtlich übersetzt bedeutet Corporate Governance «körperschaftliche Steuerung» und Foundation Governance «Stiftungssteuerung».

[Rz 19] Es gibt bis heute auch noch keine griffige Definition. In der Präambel des *Swiss Code* wird *Corporate Governance* umschrieben als «die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben».<sup>11</sup>

[Rz 20] An diese Definition hat sich offensichtlich die Definition des *Swiss NPO-Code* angelehnt. Er umschreibt Governance für NPO generell als «die Gesamtheit der auf die Interessen aller Zielgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz eine verantwortungsbewusste Organisation, Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen».

[Rz 21] Beschränkt auf Stiftungen, also auf Foundation Governance, könnte die Definition lauten:<sup>12</sup>

«Foundation Governance ist die Gesamtheit der auf die Interessen des Stifters, der Destinatäre und der anderen Anspruchsgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit des Stiftungsrats die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle sowie angemessene Transparenz anstreben.»

[Rz 22] Dass es bis heute keine *international gefestigte* Definition für Foundation Governance gibt, ist kein Zufall. Denn zum einen sind die nationalen Rechtsordnungen uneinheitlich. *Deutsche* Foundation Governance zum Beispiel kann deshalb nicht exakt auch *Schweizer* Foundation Governance sein. Ausserdem sind innerhalb jeder Rechtsordnung oft höchst heterogene Formen und Ausrichtungen der Stiftung zu konstatieren. Entsprechend erhöhen sich die Schwierigkeiten, eine international praktikable, nicht gar zu allgemeine Definition von Foundation Governance, geschweige denn von Good Governance für den gesamten, rechtsformübergreifenden Nonprofit-Bereich zu finden.

[Rz 23] Wie bei Corporate Governance besteht auch bei Foundation Governance die Gefahr, zum Modewort zu verkommen. Dabei darf das Wesentliche nicht aus den Augen verloren werden:

- Es geht zum einen darum, Strukturen zu etablieren und ein Verhalten zu fördern, das zu einer möglichst *wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks* führt.
- Es geht zum zweiten um Massnahmen gegen das Risiko von Machtmissbrauch, um «*checks and balances*». Diese Massnahmen sollen angemessen und ausgewogen sein. Sich anbahnende Fehlentwicklungen sollen in einem frühen Stadium erkannt und verhindert werden können.
- Schliesslich geht es darum, ein Mass von *Transparenz* zu etablieren, das den verschiedenen Anspruchsgruppen die Wahrnehmung ihrer Anliegen und Ansprüche erlaubt.

[Rz 24] Foundation Governance ist keine Exklusivität der Juristen, sondern in ihrer Stossrichtung eine «*Querschnittswissenschaft*»: Zwar «unauflöslich verknüpft mit rechtlichen Denkfiguren wie Kompetenzabgrenzung, Verhaltensnormen und Sorgfaltspflichten»,<sup>13</sup> befasst sie sich auch mit der Lehre von der Unternehmensführung, also mit betriebswirtschaftlichen Fragen. Ausserdem spielen psychologische, soziologische und ethische Fragen keine geringe Rolle.

#### 4. Exkurs: Foundation Social Responsibility ^

[Rz 25] Aus den USA nach Kontinentaleuropa gedungen ist auch der Begriff der «Corporate Social

Responsibility».<sup>14</sup> Darunter versteht man «eine Grundhaltung der Unternehmensspitze, die – über die Einhaltung der Gesetze und über die Wahrung der Aktionärsinteressen hinaus – auf freiwilliger Basis Zusätzliches tut zur Förderung des Humankapitals, des Umweltschutzes und der Interessen von anderen Anspruchsgruppen (stakeholders)».<sup>15</sup> Es handelt sich um ein soziales, ethisches, politisches Postulat. Peter Böckli kommt zum Schluss, dass Corporate Social Responsibility darauf hinausläuft, die Unternehmensspitze aufzufordern, die ihr anvertrauten Ressourcen innerhalb ihres Ermessensspielraums mit einer mittel- und langfristigen Optik einzusetzen und die sozialen Belange in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Sie fällt demnach mit dem Postulat der Nachhaltigkeit zusammen.<sup>16</sup> Eine entsprechende Würdigung verdiente, auf Stiftungen angewandt, auch die «Foundation Social Responsibility». Sie liesse sich demnach zwanglos unter Foundation Governance subsumieren.

### III. Foundation Governance Codes <sup>^</sup>

[Rz 26] Die Bestrebungen nach mehr Governance in Stiftungen führten weltweit zu *Codes*, in denen versucht wurde, Foundation Governance in Richtlinien, Prinzipien oder Handlungsempfehlungen zu fassen. Auf sie sei nachfolgend ohne Anspruch auf Vollständigkeit eingegangen. Die meisten der aufgeführten Codes sind in englischer Sprache verfügbar.

#### 1. Transnationale/kontinentale Codes <sup>^</sup>

	Name der Organisation (Gründungsjahr)	Code (Veröffentlichungsjahr)	Website
Weltweit	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) (2000)		www.wingsweb.org
Europa	European Foundation Center (EFC) (1989)	EFC Code of Practice and Illustrative Practice Options for Foundations (1994, 2006)	www.efc.be
	Donors and Foundations' Networks in Europe (DAFNE) (2006)		www.dafne-online.eu
Amerika	Council on Foundations (1949)		www.cof.org
Asien	Asia Pacific Philanthropy Consortium		www.asiapacificphilanthropy.org

[Rz 27] In Europa wurde vor allem das *European Foundation Centre (EFC)* aktiv. Es setzte sich zum Ziel: «promoting the work of foundations and corporate funders in Europe and the world». Bereits 1994/95 veröffentlichte das EFC einen knapp gehaltenen *Code of Best Practice*. Während die Präambel das Bekenntnis zur Notwendigkeit und Bedeutung des wirkungs- bzw. lösungsorientierten Stiftens in einer demokratischen Gesellschaft umschrieb, legten vier weitere Abschnitte das grundlegende Verhalten für Stiftungsverantwortliche fest:

- erstens gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen,
- zweitens gegenüber dem Destinatärkreis,
- drittens gegenüber den staatlichen Behörden sowie schliesslich
- viertens im Rahmen der eigenen Tätigkeit und Verantwortung.



[Rz 28] Viele der Leitgedanken («Principles of Good Practice») waren allgemein gehalten, um die Richtung für zeitgemässes Stiftungshandeln nicht nur in den unterschiedlichsten Rechtssystemen, sondern auch für sämtliche Arten der Stiftungstätigkeit zu weisen. Insgesamt stellte der *EFC Code of Best Practice* eine wichtige Grundlage für eine weitergehende Ausdifferenzierung von Verhaltensregeln für Stiftungen dar. In diesem Sinne war er weniger ein *Best Practice Code* als vielmehr ein *Code of Conduct*. Die Heterogenität des Stiftungswesens, die fundamentalen Unterschiede etwa zwischen Unternehmensstiftungen und Sammelstiftungen, zwischen grossen und kleinen Stiftungen, zwischen Spendenstiftungen und klassischen Förderstiftungen führte notwendigerweise zur Entwicklung von spezifischen auf die jeweilige Situation der Stiftungen zugeschnittenen *Best Practice Codes*.

[Rz 29] Der *EFC Code of Best Practice* wurde im Jahr 2006 revidiert. Er führt nun in der Präambel aus:

«The European Foundation Centre (EFC) Principles of Good Practice represent a shared vision of good practices and constitute a general recommendation to reinforce good practice, openness and transparency in the European foundation community. As such, they are intended to be of application both within the European Union and in the context of the wider Europe, and refer to both the national and international dimension of a foundation's work.

These guiding Principles also aspire to accommodate the approach of individual organisations within the European foundation community. Our sector encompasses a variety of organisations with diverse structures, sizes, cultures, policies and concerns, as well as various activities and procedures.

Every foundation in Europe is encouraged to respect the spirit in which these Principles are drafted and to use them as guidelines when (re)shaping their formal or informal ways of working.»

[Rz 30] Es folgen sechs Grundwerte und sieben Prinzipien (1. Compliance; 2. Governance; 3. Informed policies, operations and support programmes, 4. Stewardship: management and finance, 5. Disclosure and communication, 6. Monitoring and evaluation, 7. Cooperation).

## 2. Foundation Governance Codes in Europa ^

[Rz 31] Auch in vielen europäischen Staaten wurden Foundation Governance Codes aufgestellt:

	Name der Organisation (Gründungsjahr)	Code (Veröffentlichungsjahr)	Website
Belgien	Réseau Belge de Fondation (2004)	Basisverklaring van het Netwerk Belgische Stichtingen/Déclaration de base du Réseau de Fondations Belges (2004)	www.netwerkstichtingen.be
Bulgarien	Bulgarian Donors Forum (2003)	Code of Ethics of the Bulgarian Donors' Forum Association (BDF)	www.dfbulgaria.org

Deutschland	Bundesverband Deutscher Stiftungen (1948)	Grundsätze Guter Stiftungspraxis (2006)	www.stiftungen.org
Finnland	Säätiöpalvelu Council of Finnish Foundations (1970)	Best Practice in Foundation Management (2004, 2007)	www.saatiopalvelu.fi
Frankreich	Centre Français des Foundations (2002)		www.centre-francais-fondations.org
Grossbritannien	Association of Charitable Foundations (2005)	Guidelines for funders of voluntary organizations (2007)	www.acf.org.uk
Holland	Association of Foundations in the Netherlands (1988)	Code of Conduct (2004)	www.verenigingvanfondsen.nl
Irland	Philanthropy Ireland (1998)		www.philanthropy.ie
Italien	Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio (1912)		www.acri.it
Norwegen	Stiftelsesforeningen (2003)		www.mamut.net/stiftelsesforeningen
Österreich	Verband Österreichischer Privatstiftungen (1997)		www.stiftungsverband.at
Polen	Polish Donors Forum (2004)	Standards of operation	www.forumdarczyncow.pl
	Local Philanthropic Organisation Network & Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2000, 2003)	www.filantropia.org.pl
Portugal	Centro Português de Fundações (1993)		www.cpf.org.pt
Rumänien	Forumul Donatorilor din Romania (1999)		www.forumdonatorilor.ro
Russland	Russia Donors Forum	Code of Ethics for the Russia Donors Forum (2001)	www.donorsforum.ru
Schweiz	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code 2009	www.swissfoundations.ch
	Verein Swiss NPO-Code (2008)	Swiss NPO-Code (2006)	www.swiss-npocode.ch
Slowakei	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2000)	www.donorsforum.sk
	Associations of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008)	www.asociaciakn.sk
Spanien	Asociación Española de Fundaciones (2003)	Principios (2008)	www.fundaciones.org
Tschechien	Czech Donors Forum (1996)	Code of Ethics for Foundations (2004)	www.donorsforum.cz
		Code of Ethics for Foundations without endowment (2004)	
Türkei	Third Sector Foundation of Turkey (1993)		www.tusev.org.tr
Ukraine	Ukrainian Grant Makers Forum (2005)	Ethics Code	www.donorsforum.org.ua
Ungarn	Hungarian Donors Forum (2006)		www.donorsforum.hu

[Rz 32] Diese Codes sind in der Regel kurz (1-3 Seiten). Sie legen nicht nur Prinzipien fest, sondern nennen auch die ihnen zugrundeliegenden Werte, wie Integrität, Transparenz, Qualität oder Professionalität. Sie beziehen sich auf verschiedene Bereiche der Stiftungstätigkeit wie Förderung, Kommunikation, Verwaltung, Zusammenarbeit und Vermögensverwaltung. Sie sind unterschiedlich ausführlich und unterschiedlich mutig. Sie basieren auf der Erfahrung, der Praxis und der Gesetzgebung sowie auf «the best international practices in conducting grantmaking activities» (so der bulgarische Code of Ethics for Foundations). Manchmal deklarieren sie Verbindlichkeit des Code für die Mitglieder der Organisation, welche den Code veröffentlicht hat.

### 3. Foundation Governance Codes in Nordamerika ^

[Rz 33] Die in den USA und Kanada veröffentlichten Code sind im Vergleich mit den europäischen zum Teil länger (bis zu 24 Seiten) und elaborierter.

Land/Bundesstaat	Name der Organisation (Gründungsjahr)	Code (Veröffentlichungsjahr)	Website
<b>Kanada</b>	Imagine Canada (2005)	Ethical Code Handbook	www.imaginecanada.ca
	Philanthropic Foundation Canada (1999)	Statement of Values and Ethical Principles	www.pfc.ca
	Community Foundations of Canada (1992)	Principles for Community Foundations	www.cfc-fcc.ca
<b>USA</b>			
Illinois	Donors Forum of Chicago (1974)	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices	www.donorsforum.org
Kalifornien	Northern California Grantmakers (1965)	Effectiveness & Accountability Principles	www.ncg.org
Minnesota	Minnesota Council in Foundations (1969)	Principles for Grantmakers	www.mcf.org
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices	www.philanthropynewyork.org
Washington	Washington Regional Association of Grantmakers (1992)	Statement of Principles	www.washingtongrantmakers.org

### 4. Weitere Foundation Governance Codes ^

Land/Bundesstaat	Name der Organisation (Gründungsjahr)	Code (Veröffentlichungsjahr)	Website
Afrika	East Africa Association of Grantmakers (2003)	Code of Ethics	www.eaag.org
Argentinien	Grupo de Fundaciones y Empresas (1995)	Valores y Principios Institucionales	www.gdfe.org.ar
Australien	Philanthropy Australia	Code of Practice	www.philanthropy.org.au
Brasilien	Grupo de Institutos Fundações e Empresas (1995)	Code of Ethics	www.gife.org.br
Mexiko	Centro Mexicana para la	Institutionality and	www.cemefi.org

| Filantropía (1988)

| Transparency Index

#### IV. Die Foundation Governance-Diskussion in der Schweiz ^

[Rz 34] In der Schweiz wurde die Foundation Governance-Diskussion ab dem Jahr 2002 intensiver geführt. Dazu bei trugen

- der Einfluss der Corporate Governance-Diskussion;
- die genuine Internationalität oder Universalität dieser Diskussion;
- verschiedene aufsehenerregende Fälle von Missmanagement bei Stiftungen;
- die Diskussion um die inhaltliche Ausgestaltung der geplanten Stiftungsrechtsrevision.

[Rz 35] Inhaltlich wurden im wesentlichen die Good Governance-Postulate erörtert, wie sie insbesondere in den USA erhoben worden waren:

- Sicherstellung einer effizienten Organisations- und Führungsstruktur;
- Verhinderung von Missmanagement der obersten Leitungsorgane;
- Bekämpfung der Selbstbedienungsmentalität der obersten Leitungsorgane;
- Professionalisierung der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens;
- Verbesserung der Förderpolitik;
- höhere Transparenz nach innen und aussen;
- verbesserter Umgang mit Interessenkonflikten.

[Rz 36] Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 traten vorher wenig beachtete Risiken von Stiftungen hinzu, insbesondere dass sie zu Vehikeln für Geldwäscherei, Terrorismus oder Korruption verkommen können.

##### 1. Stiftungsrechtsrevision 2006 ^

[Rz 37] Am 1. Januar 2006 trat die Revision des Stiftungs- und des Stiftungssteuerrechts in Kraft, welche die bisherige Liberalität noch erhöhte. Auch in Bezug auf Foundation Governance kam es zu einigen Neuerungen und Verbesserungen. Genannt werden können insbesondere:

- die Buchführungspflicht;
- die grundsätzliche Revisionsstellenpflicht;
- das Erfordernis der Unabhängigkeit der Revisionsstelle;
- die Handlungspflicht des Stiftungsrates bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit der Stiftung;
- die Handlungspflicht des Stiftungsrates, wenn der ursprüngliche Zweck der Stiftung eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat;
- verschiedene handelsregisterrechtliche Neuerungen (so müssen neu alle Mitglieder des Stiftungsrates unter Angabe ihrer Zeichnungsberechtigung im Handelsregister eingetragen werden, was zwar administrativen Aufwand, aber auch Transparenz schafft).

[Rz 38] Im Zuge der gleichzeitig erfolgten Revision des Stiftungssteuerrechts wurde mit der Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit ein weiteres liberales Signal gesetzt: Mit günstigen Rahmenbedingungen werden potentiellen Stiftern und Zustiftern höhere Anreize geboten.

## 2. Selbstregulatorische Bestrebungen ^

[Rz 39] Daneben entwickelten sich auch in der Schweiz verschiedene *selbstregulatorische Bestrebungen*. Mit solchen Schritten können Eingriffe und Restriktionen des Gesetzgebers vermieden werden. Indem sich die interessierten Kreise selbst Grundsätze geben, kommen sie – insbesondere nach Missbräuchen – dem Ruf nach einer *Verstärkung der Stiftungsaufsicht* oder *gesetzgeberischen Eingriffen* zuvor. Das war der Weg, der beschritten werden sollte: Stiftungen sollten sich von sich aus so verhalten, dass Reaktionen des Staates entbehrlich wurden. Ihre Reputation und das Vertrauen der Öffentlichkeit in sie sollten intakt bleiben, ja sich sogar noch verstärken. Ausserdem setzt Selbstregulierung Eigenverantwortung voraus – eine zentrale Kategorie für Stiftungen, denn wie wollten sie von ihren Destinatären einen verantwortlichen Umgang mit den Förderleistungen verlangen, wenn sie ihre eigene Verantwortung nicht wahrnehmen?

### 2.1 Zertifizierung ^

[Rz 40] Zum einen versuchten sich mehrere Qualitäts- und Zertifizierungslabels und Fachempfehlungen zu etablieren, vor allem

- das SQS-NPO-Label der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS);<sup>17</sup>
- die ZEWO-Standards für gemeinnützige Institutionen;<sup>18</sup>
- die Swiss GAAP FER 21 für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen.<sup>19</sup>

### 2.2 Erarbeitung von zwei Codes ^

[Rz 41] Zudem etablierten sich zwei Arbeitsgruppen, die je das Ziel hatten, einen Code of Best Practice zu erarbeiten.

[Rz 42] Die erste Arbeitsgruppe wurde von der *Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke* im September 2003 eingesetzt. Sie nahm sich einen Code zum Ziel, der sich an die leitenden Organe von grossen Nonprofit-Organisationen richtete, und zwar nicht nur von Stiftungen, sondern auch von Vereinen. Der *Swiss NPO-Code* wurde am 19. Januar 2006 beschlossen und nach einer redaktionellen Bereinigung am 31. März 2006 definitiv verabschiedet.<sup>20</sup> Die gemeinnützigen Organisationen, an die sich der Swiss NPO-Code richtet, haben weitere Stakeholders, wie zum Beispiel Mitglieder, Gönner, Freiwillige. Aufgrund der bedeutenden Rolle der Freiwilligenarbeit behandelt der NPO-Code auch das Verhältnis von freiwillig Tätigen zu den hauptamtlich Tätigen.

[Rz 43] Die zweite Arbeitsgruppe wurde im Sommer 2004 von *SwissFoundations* eingesetzt. Es handelte sich bewusst um ein interdisziplinäres Team mit Kompetenzen in den Bereichen Corporate Governance, Stiftungsrecht, Nonprofit- und insbesondere Stiftungs-Management. Es erarbeitete den

*Swiss Foundation Code (SFC).*

[Rz 44] Die beiden Arbeitsgruppen standen in Kontakt zueinander. Es wurde länger erörtert, ob man einen *gemeinsamen Code* anstreben sollte. Die doch recht unterschiedlichen Voraussetzungen und Intentionen liessen dann aber davon absehen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass auch der *Council on Foundations*, die bedeutende US-amerikanische Dachorganisation gemeinnütziger Stiftungen mit über 2000 Mitgliedern,<sup>21</sup> *mehrere* Codes of Best Practice herausgegeben hat, wobei auffällt, dass die Codes jeweils auf einzelne Stiftungsformen bezogen sind (Familienstiftung, Unternehmensstiftung etc.). Auch der SFC bezieht sich in erster Linie auf nur *eine* Stiftungsform, die Förderstiftung.

[Rz 45] Der SFC wurde im Sommer 2005 abgeschlossen und am 25. Oktober 2005 in deutscher, französischer und englischer Sprache veröffentlicht.<sup>22</sup>

[Rz 46] Von Anfang an war vorgesehen, dem SFC einen *Kommentar* beizugeben. Ein solcher Kommentar wurde in den folgenden Jahren erarbeitet. Diese Arbeit war gleichzeitig Anlass, den Code selbst zu überprüfen. Er wurde kritisch durchgesehen, inhaltlich und sprachlich präzisiert, zum Teil auch leicht erweitert. Die neue, kommentierte Fassung *Swiss Foundation Code 2009* erschien Ende 2008.<sup>23</sup>

## V. Der Swiss Foundation Code 2009 ^

### 1. Adressaten ^

- a. Der SFC gilt einzig für die *Rechtsform der Stiftungen*, nicht für Vereine oder andere Organisationen des Dritten Sektors. Foundation Governance ist nicht Association Governance. Die Governance von Vereinen muss rechtsformspezifisch sein und daher zum Teil von der Governance von Stiftungen abweichen. Zum Beispiel hat der Verein Mitglieder, welche bei der Stiftung nicht zu berücksichtigen sind.
- b. Foundation Governance hat eine starke nationale Komponente: Sie bezieht sich auf nationales Recht und nationale Verhältnisse. Aus diesem Grund gibt es auch so viele verschiedene, auf ein bestimmtes Land und seine Gesetzgebung bezogene Foundation Codes. Der SFC gilt daher primär für *Schweizer* Stiftungen.

Manches an der Foundation Governance ist hingegen universalisierbar. Auch wenn die Stiftungen eine von Staat zu Staat unterschiedliche gesetzliche Regelung erfahren haben und verschiedene nationale Stiftungskulturen existieren, so sind doch viele Gemeinsamkeiten festzustellen. Dies sichert jedem nationalen Code grundsätzlich eine über-nationale Dimension und Ausstrahlung in andere Länder.

Deshalb kann der SFC zum Teil auch in anderen Rechtsumgebungen angewandt werden, zumal er nicht einzig von juristischen Fragestellungen bestimmt ist. Vielmehr ist sein Ansatz interdisziplinär und insofern international verallgemeinerbar.

- c. Das Rechtsgefäss Stiftung steht für sehr Unterschiedliches, so dass es weiterer

Einschränkungen bedarf.

- i. Der SFC bezieht sich auf *gemeinnützige* Stiftungen, nicht auf *privatnützige*. Er geht dabei wie erwähnt von den *Förderstiftungen* aus, also von Stiftungen, die über ein genügend hohes Vermögen und Erträge daraus zur Förderung von eigenen Projekten oder Projekten Dritter verfügen. Förderstiftungen sind daher keiner Eigentümer- oder Marktkontrolle ausgesetzt. Der allen Stiftungen eigene Wesenszug der «Nichtangewiesenheit auf die Aussenwelt» tritt bei den Förderstiftungen derart zugespitzt zutage, dass sie sozusagen Stiftungen in Reinkultur darstellen.
- ii. Auch wenn sich der Code in erster Linie an die Förderstiftungen richtet, sollen ihm auch alle anderen Arten von Stiftungen zweckmässige Ideen entnehmen können.
- iii. Selbst unter den Förderstiftungen sind Bedürfnisse und Organisationsstrukturen unterschiedlich. Während die *Grundsätze* des Code uneingeschränkte Geltung beanspruchen, orientieren sich die *Empfehlungen* – insbesondere deren praxisorientierter Kommentar – in erster Linie an *grossen und mittelgrossen* Stiftungen. Bei kleinen Stiftungen sind die Empfehlungen den konkreten Verhältnissen sinnvoll anzupassen.

Grundsätzlich haben alle Stiftungen denselben Anforderungen an eine gute Stiftungsführung zu genügen. Die konkreten Massnahmen sind jedoch stiftungsspezifisch auszugestalten und damit auch in Einklang mit der Stiftungsgrösse zu bringen – und zwar immer auf dem einfachst möglichem organisatorischen Niveau. «Good Governance» ist kein Selbstzweck, sondern dient der effizienten und wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks.

- d. Foundation Governance bezieht sich auf die «*Verfassung*» der Stiftung, nur sekundär auf die operativen Tätigkeiten des Managements. Sie richtet sich demnach hauptsächlich auf den *Stiftungsrat*, in zweiter Linie an die *Geschäftsführung*, was selbstverständlich die hohe Bedeutung der Rolle der Geschäftsführung nicht schmälert. Foundation Governance richtet sich aber auch an den *Stifter*. Er muss schon bei der Gründung der Stiftung die dann relevanten Aspekte der Foundation Governance beachten.

## 2. Keine Verbindlichkeit ^

[Rz 47] Der SFC samt seinem neuen Kommentarartikel hat lediglich *empfehlenden* Charakter. Er soll Stiftungen im Sinne der Selbstregulierung zur laufenden Überprüfung und gegebenenfalls zur Verbesserung ihrer Governance veranlassen. Er ist nicht der strikten Regel «comply or explain» unterstellt. Er ist *nicht verbindlich*. Was heisst das?

[Rz 48] Typisch für den Gesamtansatz der Foundation Governance – wie für Corporate Governance – ist es, dass sie *nicht durch zwingendes Recht geregelt* werden soll. Zwar gibt es einzelne Elemente, die zwingend angeordnet – und also gesetzlich geregelt – werden müssen, weil dafür ein öffentliches Interesse besteht. Aber grundsätzlich soll der Stiftungsführung *möglichste Gestaltungsautonomie* belassen werden.

[Rz 49] Da Foundation Governance nicht zu gesetzlich bindenden Normen führt, zielt sie darauf ab, Ideen zu äussern, Vorschläge zu machen und Empfehlungen vorzugeben. Es handelt sich also um «*soft law*». Diese Empfehlungen können nicht oktroyiert werden, sondern müssen, um von den Betroffenen akzeptiert zu werden, auf einem gewissen Konsens beruhen. Daher ist jede Stiftung auf doppelte Weise frei: Sie kann entweder *andere* Lösungen wählen als die vorgeschlagenen oder *überhaupt keine*.

[Rz 50] Wenn die Stiftung dies aber tut («not to comply»), müsste sie – unter der Geltung der Regel «comply or explain» – erklären, warum sie der Empfehlung nicht folgen will, warum sie überhaupt keine Lösung für erforderlich hält oder weshalb sie die gewählte Lösung vorzieht, und gegebenenfalls darlegen, dass sie sich an die gewählte Lösung auch wirklich hält.

[Rz 51] Nun handelt es sich beim SFC aber um einen *privaten Akt* von «Regulierung». Ein solcher kann grundsätzlich nicht verbindlich sein wie ein Gesetz. Er könnte es nur sein für jene, die sich ihm unterwerfen, also zum Beispiel für die Mitglieder eines Vereins: Wenn der Verein festlegt, dass Mitglied nur sein darf, wer sich seinem Code unterwirft, dann ist der Code für die Mitglieder in diesem Sinn verbindlich.

[Rz 52] Der SFC ist nun aber auch in dieser Weise *nicht verbindlich*. Erstens verlangt SwissFoundation von seinen Mitgliedern keine solche Erklärung ab – im Unterschied zu anderen Zertifizierungsbestrebungen im NPO-Bereich, insbesondere zum Swiss NPO-Code –, und zweitens wendet sich der SFC nicht nur an die Mitglieder von SwissFoundations, sondern vielmehr an eine grössere, juristisch nicht definierte Adressenschaft. Es dürfte daher auch nicht von irgend jemandem gefordert werden, er müsse, wenn er sich schon an den Code nicht halte, dies nach der Regel «comply or explain» wenigstens begründen. Der Empfehlungscharakter des SFC ist eine konsequente Folge der Liberalität des Schweizer Stiftungsrechts. Er stellt lediglich eine Orientierung und Offerte dar. Indem er aber ein Bezugssystem bei der Bewertung von Stiftungsaktivitäten darstellt, kommt ihm vielleicht eine Durchsetzungskraft von einiger Nachhaltigkeit zu. Vielleicht bewährt sich an ihm das Gesetz der normativen Kraft des Faktischen.

### 3. Grundsätze ^

[Rz 53] Die oberste normative Orientierungsebene für alles Stiftungshandeln ist von lediglich *drei Grundsätzen* bestimmt. Im Lichte dieser Leitideen sind alle nachfolgenden Empfehlungen des SFC zu verstehen. Umgekehrt ist jede Empfehlung auf diese drei Grundsätze hin anzuwenden.

[Rz 54] Keine der drei Grundsätze ist für gutes Stiftungshandeln verzichtbar. Sie sind ineinander verschränkt und stehen in einem wechselseitigen Wirkungszusammenhang: Eine Stiftung soll in ihrer Arbeit stets allen drei Grundsätzen gleichzeitig nachleben. Zum Beispiel fördert oder bewirkt Transparenz auf der kognitiven Ebene, d.h. auf der Ebene der Wahrnehmung und Beurteilung, Schranken und Gegengewichte.<sup>24</sup> Transparenz ist also auch ein Mittel der «checks and balances».

[Rz 55] Dies bedeutet gleichzeitig, dass kein Grundsatz ein Übergewicht auf Kosten der anderen bekommen darf. Zum Beispiel macht es keinen Sinn, die Kontrollfunktionen dermassen auszubauen, dass die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks darunter leidet.



### 3.1 Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks ^

[Rz 56] Ausgangs- und Orientierungspunkt aller Stiftungsaktivitäten ist der Stifterwille. Die Stiftungsorgane stehen in der Pflicht, ihn treuhänderisch zur Geltung zu bringen, indem sie ihn immer wieder zeit- und anforderungsgemäss neu interpretieren und umsetzen. Je effizienter und je wirksamer dies geschieht, desto besser erfüllen sie den Auftrag des Stifters, wie er sich im Stiftungsstatut und insbesondere im Stiftungszweck manifestiert. Dies gilt sowohl für die Organisation der Stiftung und ihre Fördertätigkeit wie auch für die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens.

### 3.2 Checks and balances ^

[Rz 57] Bei der Frage von «Checks and balances» geht es um die Problematik von Macht und Kontrolle in komplexen Organisationen.

#### 3.2.1 Die Lehre von der Gewalten- oder Kompetenzteilung ^

[Rz 58] Rechtshistorisch und philosophiegeschichtlich verbindet man diese Problematik in der Regel mit CHARLES LOUIS SECONDAT, BARON DE LA BRÈDE ET DE MONTESQUIEU (1689-1755). Er war überzeugt davon, dass Machtausübung immer in Gefahr stand, zum Machtmissbrauch zu verkommen. In der Mitte des 18. Jahrhunderts stellte er daher den Kernsatz von der Notwendigkeit einer «Gewaltenteilung» auf. Er bezog sich vor allem auf die Frage der Staatsorganisation mit den Elementen Gesetzgebung, Exekutive und Rechtsprechung. Darüber hinaus ging es allgemein um die Grundidee der «checks and balances», welche Machtmissbrauch in komplexen Organisationen dauerhaft verhindern soll. Zum einen muss die Macht institutionell eingeschränkt, zum andern muss zu ihr eine Art «Gegenmacht» aufgebaut werden. Die Hauptaussage MONTESQUIEUS lautete: «Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir».<sup>25</sup> Er setzte also einerseits auf *Schranken*, andererseits auf *Gegengewichte*.

[Rz 59] Noch vor MONTESQUIEU hatte der englische Philosoph JOHN LOCKE (1632-1704) innerhalb der *Zweiten Abhandlung über die Regierung*<sup>26</sup> eine Theorie der Gewaltenteilung entwickelt.

[Rz 60] MONTESQUIEUS und LOCKES Gedanken wirkten sowohl auf die Französische Revolution wie auch auf die Verfassung der USA. Diese war die erste durchkonstruierte Verfassung der Weltgeschichte. Einer ihrer geistigen Väter, ALEXANDER HAMILTON, verwendete unter ausdrücklicher Berufung auf MONTESQUIEU erstmals den Begriff der «checks and balances».<sup>27</sup>

[Rz 61] Was sich im Staatswesen bewährt hatte, konnte auch auf Unternehmen übertragen werden.

#### 3.2.2 Die Prinzipial-Agent-Theorie ^

[Rz 62] Eine weitere Grundlage für die Frage der Gestaltung von komplexen Organisationen ist die wirtschaftswissenschaftliche *Principal/Agent-Theorie*. Sie wurde 1986 durch den amerikanischen Ökonomen ALFRED RAPPAPORT (geb. 1932) und andere Wissenschaftler<sup>28</sup> entwickelt, geht aber auf Publikationen von ADOLPH A. BERLE aus den 1930er Jahren zurück.<sup>29</sup> BERLE stellte (zusammen mit GARDINER MEANS) fest, dass in modernen börsenkotierten Aktiengesellschaften, welche keine Familienunternehmen mehr waren und in welchen keine Einstimmigkeit mehr erforderlich war, die Funktion des *Eigentümers* von niemandem mehr wirklich ausgeübt wird. Die Aktionäre taten es

nämlich nicht. Ihre Aufgabe wäre es gewesen, als «Principals», d.h. als Auftraggeber, das Management als ihre «Agents», d.h. als Beauftragte, einzusetzen und zu kontrollieren. Dies aber taten sie nicht. Sie waren einerseits zu weit vom Unternehmen entfernt, andererseits – und vor allem – zu stark zersplittert, um ihre Aufsichtsfunktion als Eigentümer noch wahrnehmen zu können. BERLE/MEANS erkannten aus diesem Umstand die Gefahr einer strukturellen Fehlentwicklung, nämlich das Risiko, dass das mehr oder weniger unkontrollierte Management sich zunehmend auf seine eigenen Interessen konzentrierte und die Interessen der Aktionäre hintansetzte. BERLE konstatierte also die *Dissoziation von Eigentum und Kontrolle*.

[Rz 63] Diese Entwicklung akzentuierte sich nach dem Zweiten Weltkrieg. Es entstanden weltweit agierende Konzerne, welche den «Managerkapitalismus» förderte und die Distanz zwischen Eigentümern und Führung rasant weiter wachsen liess. Die Diskussionen um die exorbitanten Bezüge, die sich viele Manager seit den 1990er Jahren gewähren und die sie den Eigentümern entziehen, muss vor diesem historischen Hintergrund gesehen werden.

### 3.2.3 Das Principal-Agent-Problem bei Stiftungen <sup>^</sup>

[Rz 64] Der Prinzipal-Agenten-Ansatz geht explizit von *opportunistischem* Verhalten und *individueller Nutzenmaximierung* der Agenten zum potentiellen Nachteil der Principals aus. Solche Interessenkonflikte sind nicht nur mit der (Kapital-) Gesellschaft verbunden, sondern können naturgemäss *bei jeder kooperativen Tätigkeit* auftreten, unabhängig davon auch, ob die Verhältnisse hierarchisch organisiert sind. Daher besteht auch bei Stiftungen das grundsätzliche Agency-Problem: «Die Gefahr ist latent, dass diejenigen, die Entscheidungen treffen, den Stiftungszweck nicht umsetzen. Denn was bei Unternehmungen das Aktionärs- oder Eigentümerinteresse, ist bei Stiftungen der Stiftungszweck».<sup>30</sup>

[Rz 65] Bei Stiftungen stellt sich das Principal-Agent-Problem sogar in akzentuierter Weise:

- Es gibt bei ihr *keine Aktionäre* wie bei der Aktiengesellschaft, die den Verwaltungsrat wählen und kontrollieren.
- Es gibt bei ihr aber auch *keine Mitglieder* wie beim Verein, der dem Vorstand auf die Finger schaut.

[Rz 66] Die Stiftung gehört nicht Dritteigentümern, sondern gewissermassen sich selbst. Aus diesem Grund muss sie zugunsten der Gewaltentrennung selbst dafür sorgen, dass sie einerseits geführt und dass andererseits diese Führung kontrolliert wird. Da der Stiftungsrat in der Führungsverantwortung steht, ist er auch für die Organisation der Kontrollen verantwortlich – auch seiner eigenen.

[Rz 67] Noch stärker stellt sich diese Problematik bei den *Förderstiftungen*, die ihre Aktivitäten in der Regel aus ihrem Vermögen und seinen Erträgen bestreiten. Bei ihnen fehlt nicht nur die Eigentümerkontrolle vollständig. Es fehlt auch – im Unterschied zu den spenden- oder geldsammelnden Stiftungen – die *Marktkontrolle*, welche bei den Profit-Unternehmen die Börse darstellt. In diesem Punkt unterscheiden sich die spenden- und geldsammelnden Stiftungen fundamental von den vermögenshaltenden Förderstiftungen.

[Rz 68] Sobald eine Stiftung wesentlich auf Spenden angewiesen ist, spielt meist eine Marktkontrolle

und werden von den Spendern *Quasi-Eigentümerinteressen* wahrgenommen.<sup>31</sup> Eine spendensammelnde Stiftung tut gut daran, professionell, transparent und effektiv zu arbeiten. Sobald sie dies nicht mehr tut und ihr Ungenügen der Öffentlichkeit bekannt wird, tritt ein Imageverlust ein, worauf sie mit einem Einbruch des Spendenvolumens rechnen muss. Die Öffentlichkeit reagiert sensibel auf Unregelmässigkeiten von gemeinnützigen Organisationen, an denen sie mit ihren Spenden beteiligt ist. Zudem schrumpft das Spendenvolumen in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit generell, was den Spendenmarkt kompetitiver macht. Die Marktkontrolle ist hier meist wirksam.<sup>32</sup>

[Rz 69] Förderstiftungen sind nur sich selbst verantwortlich, weil sich das Stiftungsvermögen sozusagen verselbständigt hat und im eigentlichen Sinne gar keinen Eigentümer mehr hat. Sie sind insofern nicht auf Öffentlichkeit angewiesen, weil sie unabhängig sind von Spendern. Ob sie in der öffentlichen Gunst stehen, ja ob sie überhaupt gekannt werden, kann ihnen aus der vorliegend diskutierten Sicht egal sein.

[Rz 70] Hier setzt Foundation Governance an. Sie vermittelt die Botschaft, dass die Stiftung nicht dem Stiftungsrat gehört. Oft fühlt sich der Stiftungsrat so, und führt sich so auf, wie wenn ihm das Stiftungsvermögen gehören würde. Das Bewusstsein, dass es ihm nur *anvertraut* ist, muss dauernd wachgehalten und manchmal erst geweckt werden.

[Rz 71] Entgleisungen, die über den Bereich blosser Zufälle hinausgehen, deuten auf ein Systemproblem hin. Jedes System, das nicht die Kraft zur Selbstkorrektur enthält, ist zur Erosion und zum Scheitern verurteilt. Daher muss ein System von *checks and balances* zu Selbstkorrekturen führen – gerade auch in Stiftungen.

### 3.2.4 Spannungsverhältnisse und Interessenkonflikte ^

[Rz 72] Wer immer für eine Stiftung tätig ist, muss sich bewusst werden und halten, dass zwischen allen Beteiligten zahlreiche potentielle Spannungsverhältnisse und Interessenkonflikte bestehen. Beispiele:

- Wenn der Stifter nach Gründung der Stiftung seine Meinung ändert, muss sich der Stiftungsrat bei aller Loyalität zum Stifter doch weiterhin an die Stiftungsurkunde (den historischen Stifterwillen) halten und nicht an die aktuelle Meinung des Stifters.
- Stiftungsrat A ist für die Stiftung da und nicht für Stiftungsrat B. Wenn Stiftungsrat B der Stiftung nicht mehr nützt oder ihr sogar schadet, muss sich Stiftungsrat A dafür einsetzen, dass Stiftungsrat B ersetzt wird.
- Destinatär A ist der Gegner von Destinatär B, wenn nur einer von beiden eine Förderung erfahren kann.
- Wenn ein Destinatär zugleich Stiftungsrat ist, oder wenn er mit einem Stiftungsrat eng verbunden ist, kann dies ein Problem darstellen.
- Dasselbe gilt, wenn der Stifter zum Destinatär wird.
- Ein Problem stellt auch dar, wenn der Stiftungsräte die Stiftung gewissermassen «vergessen»

und gar keine Fördertätigkeit mehr entfalten.

[Rz 73] Stiftungsräte müssen sich stets der Interessenlage aller involvierten Akteure bewusst bleiben.

[Rz 74] Analysiert man Problemfälle, wie sie in der Öffentlichkeit bekannt geworden sind, so kann man folgende Merkmale erkennen:

- charismatische Stiftungsräte,
- Fehlen von Transparenz,
- Fehlen von Kontrollmechanismen,
- Kontrollmechanismen, die nicht gelebt werden,
- kriminelle Energie (von der organisierten Kriminalität über Betrug und Korruption bis zur Veruntreuung).

### 3.2.5 Kontrollen ^

[Rz 75] Das führt zur Frage nach Kontrollen und Korrekturen der fehlenden Überwachung durch einen Eigentümer. Man kann dabei externe und interne Kontrollinstanzen unterscheiden.

#### a. Externe Kontrolle ^

[Rz 76] Wer kontrolliert Stiftungen? Es gibt eine Vielzahl von möglichen Instanzen:

- die Aufsichtsbehörde;
- die Steuerbehörden;
- die Strafuntersuchungsbehörden;
- die Revisionsstelle;
- der Stifter;
- die Destinatäre;
- die Öffentlichkeit/Medien;
- die Wissenschaft;
- die Vertragspartner;
- die «Konkurrenten», also andere Stiftungen, die auf demselben Feld tätig sind;
- der «Markt», d.h. die Spender/Zustifter.

[Rz 77] In der Regel sind alle dieser Kontrollen ungenügend. Sie erfolgen aus Informationsgründen nur punktuell, meist erst hinterher, im nachhinein, manchmal eher zufällig. Die meisten der genannten Personen und Instanzen haben gar keinen Kontrollauftrag.

#### b. Interne Kontrolle ^

[Rz 78] Es ist daher wichtig, dass die Stiftung selbst ihre Wachhunde platziert. Sie muss sich selbst überwachen und überprüfen, in einem dauernden Prozess, der zur Foundation Governance gehört. Sie muss sich so organisieren, dass im Negativen Missbräuche möglichst ausgeschlossen und – ebenso wichtig – im Positiven Verbesserungen erkannt und umgesetzt werden.

### 3.2.6 Ganzheitlicher Ansatz ^

[Rz 79] Dies gesagt, sind drei ergänzende Bemerkungen zu machen:

- a. «Checks und balances» beschränkt sich nicht nur auf Kontrollen, sondern bezieht sich auf die gesamte Organisationsstruktur. Es geht etwa auch um
  - o die bewusste Zuordnung von Leitungs- und Kontrollaufgaben innerhalb des Stiftungsrats (Zuteilung von Sonderaufgaben an Ausschüsse);
  - o das Verhältnis Stiftungsrat-Revisionsstelle (Gewährleistung der effektiven Unabhängigkeit und der fachlichen Kompetenz der Abschlussprüfer);
  - o die Vermeidung falscher finanzieller Anreize;
  - o die funktionale Auswahl des Stiftungsrats-Nachwuchses (gemäss sachlichen Kriterien, mit einer ausgewogenen Zusammensetzung von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen);
  - o die Trennung der Funktion des Vorsitzes des Stiftungsrates von der Geschäftsleitung;
  - o den entschlossenen Umgang mit Interessenkonflikten.
- b. Jede produktive Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen. Foundation Governance vermag das Vertrauen nicht zu ersetzen. Andererseits schliessen Vertrauen und Kontrolle einander nicht aus, im Gegenteil. Kontrolle beweist immer wieder, dass das Vertrauen gerechtfertigt ist, und ist daher auch dort wertvoll, wo keine Missstände entdeckt werden. Kontrolle ist eine Funktion der Wahrnehmung und damit auch der Achtung. Was kontrolliert wird, wird wahrgenommen. Wahrnehmung aber ist eine gute Voraussetzung für Effizienz.
- c. Schliesslich ist hervorzuheben, dass Foundation Governance *nicht nur ein formal-organisatorischer Begriff* ist. Es geht nicht nur um die Organisation der Stiftung. Foundation zielt auch auf das *Verhalten* der verantwortlichen Stiftungsorgane ab. Ein Foundation Governance Code ist insofern auch ein *Code of Conduct*, eine Zusammenstellung von Verhaltensregeln. Es geht um ein Bewusstsein, das sich auf *alle* Tätigkeiten der Stiftung bezieht. Foundation Governance richtet sich nicht nur auf die Organisation, sondern auf alle Tätigkeitsbereiche der Stiftung, ja schon auf ihre Gründung.

### 3.3 Transparenz ^

[Rz 80] Transparenz war in der Begriffsbestimmung des *Cadbury Report* (1992) überhaupt nicht enthalten,<sup>33</sup> was sicher damit zusammenhängt, dass sie in der angelsächsischen Welt selbstverständlich ist. In der Schweiz hingegen stiess das Postulat der Transparenz zunächst auf erheblichen Widerstand. Die schweizerische Definition der Corporate Governance erwähnte dann aber die Transparenz als ein wesentliches Element.

[Rz 81] Es geht zum einen um die Offenlegung der Strukturen (Zusammensetzung des Stiftungsrats und von Ausschüssen) und anderer Informationen *nach aussen*, zum andern aber auch um die Berichterstattung und den Informationsfluss *im Innenverhältnis*.

[Rz 82] Selbst private Aktiengesellschaften und andere Profit-Unternehmen sind in den Fokus der Öffentlichkeit geraten und müssen auch immer mehr Öffentlichkeit herstellen. Exemplarisch dafür ist

die öffentliche Diskussion um Managerbezüge. Um so mehr ist anzunehmen, dass auch die Stiftungen sich auf mehr Öffentlichkeit auszurichten haben, als es heute noch der Fall ist. Stiftungen werden vermehrt unter öffentlicher Kontrolle stehen und werden selbst mehr Öffentlichkeit herzustellen haben.

[Rz 83] Förderstiftungen sind in der Regel steuerlich begünstigt, und sie greifen mit ihrem Handeln in die Dynamik gesellschaftlicher Prozesse ein. Als gestaltende Akteure der Zivilgesellschaft kommt ihnen eine über sich selbst hinausweisende gesellschaftliche Rolle zu. Aus diesen Gründen haben Stiftungen bei ihren Aktivitäten nicht nur interne, sondern auch externe Erfordernisse der Transparenz zu berücksichtigen, indem sie die Öffentlichkeit in geeigneter Form möglichst gut informieren.

[Rz 84] Der SFC verzichtet darauf, für die *Formen* der Transparenz Empfehlungen abzugeben und den Stiftungen etwa vorzuschreiben, sie müsse über eine Homepage verfügen.

[Rz 85] Es wurde – mindestens vorläufig – auch darauf verzichtet, *zwischen interner und externer Transparenz* zu unterscheiden. Vielleicht wäre dies ein Gebiet einer Weiterentwicklung des SFC. Die bisherige Diskussion hat ergeben, dass die Verhältnisse der Stiftungen sehr unterschiedlich sind und man mit einschlägigen Empfehlungen behutsam umgehen muss.

#### 4. Empfehlungen ^

[Rz 86] Der SFC enthält nach den drei Grundsätzen 26 *strategische Empfehlungen*. Er will *alle Bereiche von Stiftungstätigkeit* einbeziehen. Dabei versucht er eine Systematik und gliedert den Stoff in die vier Bereiche Gründung, Führung, Förderung, Finanzen.

[Rz 87] Es wurde versucht, einerseits die Zahl der Grundsätze und Empfehlungen tief zu halten und diese dann andererseits auch pragmatisch knapp zu halten. Die Hauptsätze, also die eigentlichen Empfehlungen, bestehen meist nur aus einem einzigen Satz. Es geht nicht um dogmatische Erörterungen.

[Rz 88] Die Empfehlungen haben einen Titel – analog zu Gesetzen könnte man von einer Marginalie sprechen –, einen fettgeschriebenen *Hauptsatz* und mehrere *Untersätze*. Gegenüber dem SFC 2005 kam es in den Empfehlungen des SFC 2009 zum einen zu kleineren Änderungen (Verbesserungen) in der Formulierung.

[Rz 89] Im SFC 2009 wurde sodann die Aufgabe der *Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens* stärker hervorgehoben. Die Empfehlungen zu den Finanzen wurden dementsprechend ausgebaut (Empfehlungen 20-26, bisher 20-22). Dies aus zwei Gründen: Zum einen ist es oft so, dass der Stiftungsrat, wie die Politiker, mehr daran interessiert sind, wie man das Geld ausgibt, als wo es herkommt. Man lässt sich melden, was im laufenden Jahr an ausschüttbarem Vermögen zur Verfügung steht, und konzentriert seine Energie dann auf das Ausschütten. Die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens gehört aber zu den Pflichten der Stiftungsführung, also des Stiftungsrates. Wer das Vermögen der Stiftung fahrlässig ungenügend bewirtschaftet, verletzt seine Pflichten. Juristisch ist ein Schaden nicht nur eine Vermögenseinbusse, sondern auch ein entgangener Gewinn. Der SFC versucht die Stiftungsorgane vermehrt für diese Pflichten zu sensibilisieren.

[Rz 90] Zum anderen steht die Vermögensbewirtschaftung nicht isoliert in der Stiftungstätigkeit da. Vermögensbewirtschaftung und Fördertätigkeit bedingen einander. Die Strategie der Fördertätigkeit muss mit der Strategie der Vermögensbewirtschaftung abgestimmt sein.<sup>34</sup> Der Stiftungsrat darf keine Strategie einschlagen oder weiterführen, die mit den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln offensichtlich nicht vereinbar ist. Er muss ferner auch eine Liquiditätsplanung erstellen, die beide Bereiche einbezieht.

## 5. Kommentar <sup>^</sup>

[Rz 91] Jeder Grundsatz und jede Empfehlung wird kommentiert, d.h. erläutert und weiter ausgeführt, wobei Schwerpunkte gesetzt werden.

## VI. Verhältnis der Foundation Governance zum Recht <sup>^</sup>

[Rz 92] Im Verhältnis der Foundation Governance zum Recht sind mehrere Aspekte auseinanderzuhalten. Es gibt hier neben dem Stiftungsrecht stets auch das *Steuerrecht* zu beachten. Während das Stiftungsrecht im wesentlichen Bundesrecht ist, werden die Stiftungen nach kantonalem Recht besteuert.

### 1. Foundation Governance steht auf dem Boden des Rechts <sup>^</sup>

[Rz 93] Foundation Governance kann ohne Recht nicht gedacht werden. Sie steht auf dem Boden des Rechts. Das Recht selbst legt ja schon eine gewisse Governance fest.

### 2. Der Swiss Foundation Code ist kein «Gesetz über dem Gesetz» <sup>^</sup>

[Rz 94] Foundations Codes sind keine Usurpation gesetzgeberischer Befugnisse durch eine private Organisation (nämlich beim SFC durch den Verein SwissFoundations). Sie sind auch kein «Gesetz über dem Gesetz».<sup>35</sup>

[Rz 95] Der SFC wurde nicht «erlassen» wie ein Gesetz. Er wurde wie irgendein anderes Buch auch privat veröffentlicht, nicht gestützt auf einen Hoheitsakt. Er wurde auch nicht durch irgendeine Behörde im Nachhinein genehmigt. Immerhin wirkte die Stiftungsaufsichtsbehörde des Bundes bei der Erarbeitung des Codes mit, so dass angenommen wird, dass die Empfehlungen des SFC de facto die Billigung der Aufsichtsbehörde geniesst. Die Personen, die an der Erarbeitung des SFC mitwirkten, waren nicht demokratisch gewählt. Das ist bei «soft law» aber wohl typisch und «vorgegeben und kann nur etwas ausgeglichen werden durch einen Inhalt, der *aus sich selbst heraus sachlich überzeugt* und *der Praxis eine Umsetzungshilfe* bietet».<sup>36</sup>

### 3. Hilfe bei der Wahrnehmung rechtlicher Gestaltungsfreiheit <sup>^</sup>

[Rz 96] Im Schweizer Stiftungsrecht ist vieles nicht geregelt, sondern zur Gestaltung frei. Vom Gesetz nicht oder nur rudimentär vorgegeben und grundsätzlich durch den Stifter bzw. die Stiftungsorgane festzulegen sind, um nur einmal beim Stiftungsrat zu bleiben:

- die Zahl der Mitglieder;
- die persönlichen und fachlichen Anforderungen an diese;
- die Wahl, Wiederwahl und Abwahl;
- die Amtszeit;
- die Fortbildung;
- die Zusammensetzung des Stiftungsrats;
- seine Erneuerung;
- seine Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten;
- die Konstituierung, insbesondere die Wahl, Abwahl, Amtszeit, Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten des Präsidenten oder von Stiftungsratsausschüssen;
- die Zahl, die Vorbereitung und die Protokollierung der Sitzungen des Stiftungsrates;
- die Beschlussfassung (Art, Quoren) und deren Kommunikation;
- der Umgang mit Interessenkonflikten.

[Rz 97] Das Gesetz gibt auch lediglich allgemeine, zum Teil nicht einmal im Stiftungsrecht im engeren Sinne geregelte Maximen vor, wie sich ein Stiftungsrat zu verhalten hat, nämlich sorgfältig und treu und dem Stiftungszweck verpflichtet. Diese Sorgfalt bezieht sich auf alle Bereiche des Handelns für die Stiftung: Auf die Führung der Geschäfte, die Überwachung der Geschäftsführung, die Gestaltung der Organisation sowie auf die Erfüllung zahlloser formeller Pflichten. Es besteht demnach ein enormer Handlungsspielraum für den Stifter und die Stiftungsorgane und gleichzeitig eine erhebliche Unsicherheit bei der Frage, wie er am besten ausgenützt wird – und eine genauso hohe theoretische Missbrauchsgefahr.

[Rz 98] Der Gesetzgeber tut auch wenig, um die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks zu fördern. So ist etwa der Adressat der Stiftungsleistungen, der Destinatär, im Gesetz nicht einmal erwähnt.

[Rz 99] Hier setzt nun der SFC an mit seinen Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen. Dem Stiftungsrat sollen praktische Vorschläge gemacht werden, wie er seiner Sorgfaltspflicht Bereich für Bereich nachkommen kann. Diese Vorschläge sind im wesentlichen der Praxis entnommen und bieten Modelle an, die sich schon bewährt haben. Insofern stellt der SFC Transparenz her über die erfolgreiche Praxis bestimmter Stiftungen, von denen indes abstrahiert wird. Er ist demnach – wie der Swiss Code of Best Practice für Aktiengesellschaften<sup>37</sup> – ein *Umsetzungsbehelf im Bereich der Handlungspflichten und -möglichkeiten von Stiftungsrat und Geschäftsführung*.

#### 4. Eigenständige Sicht auf die rechtlichen Vorgaben ^

[Rz 100] Foundation Governance *ergänzt* nicht nur die rechtlichen Vorgaben, sondern *färbt* diese auch. Wenn das Gesetz von Verwaltung spricht, kann Foundation Governance von Führung sprechen.

[Rz 101] Zum Teil kann sich auch ein *Spannungsverhältnis* ergeben. Foundation Governance darf sich nicht einfach nur an das positive Gesetz bzw. die Praxis von Gerichten und Verwaltungsbehörden halten, sondern muss dieses unter Umständen auch in Frage stellen, wo sie nicht befriedigen. Sie kann dem Gesetz oder der Praxis von gesetzesanwendenden Behörden auch widersprechen. So hat der SFC in Bezug auf die Honorierung von Stiftungsräten eine dezidiert



andere Meinung als die Steuerbehörden. In der Regel sind die Massstäbe von Foundation Governance moderner und aktueller als das Gesetz, weil die Gesetzesänderungsmaschinerie sehr viel mehr Zeit braucht.

## 5. Übernahme von «soft law» ins Gesetz <sup>^</sup>

[Rz 102] Ob einzelne *Empfehlungen* aus dem SFC ins Gesetz übernommen werden sollten, ist eine Frage, die sich erst in einigen Jahren beantworten lässt und wohl auch dann eher zurückhaltend beantwortet werden sollte. Denkbar ist es allenfalls, die *Grundsätze* der Foundation Governance gesetzlich zu verankern. Hingegen sollten die einzelnen Empfehlungen prinzipiell nicht ins Gesetz Eingang finden. Hier gilt, was Peter Böckli für die Corporate Governance festgehalten hat:<sup>38</sup>

«Die Methodik des *soft law* ist gerade im Bereich der Corporate Governance – trotz des unbestreitbaren Demokratiedefizits – derjenigen des parlamentarischen Gesetzgebungsprozesses tendenziell überlegen. Ein *soft law* ist in der Anwendungsidee flexibler, weil es nicht allgemeingültig besser weiss, was für die Unternehmen die einzig richtige Lösung ist, sondern auf Erhöhung des *Problembewusstseins* und zentral auf die Ausübung der eigenen *Gestaltungsfreiheit* in jedem Unternehmen abzielt. Das *soft law* bietet praxisbezogene *Umsetzungshilfen* für die Wahrnehmung der Gestaltungsautonomie. Die *weichen Regeln* können leichter neuen Erkenntnissen angepasst werden. Sie geben den Stand eines laufenden Lernprozesses wieder.»

## VII. Schlussbemerkungen und Ausblick <sup>^</sup>

[Rz 103] Die Analyse der internationalen und der nationalen Stiftungslandschaft zeigt, dass sich jede gemeinnützige Stiftung mit ihrer Governance zu befassen hat.

### 1. Leistungen der Foundation Governance <sup>^</sup>

[Rz 104] Indem Entgleisungen von vornherein verhindert werden sollen, ist Foundation Governance zwar *methodisch defensiv*, in ihrer Wirkungsweise aber *aktiv vorbeugend*. Sie kann vor allem eines leisten: das Sensorium und das Problembewusstsein der Betroffenen für Good Governance-Belange zu schärfen. Eine gute Foundation Governance führt tendenziell zu einer höheren Stiftungsleistung.

[Rz 105] Foundation Governance Codes können als Diskussionsgrundlage und «Turngerät» dazu dienen, eine optimale Foundation Governance für die eigene Stiftung zu etablieren. Ein Code für Stiftungen soll nicht ausschliesslich und nicht einmal in erster Linie ein Instrument zur Verhinderung von Missbräuchen sein. So will der SFC vor allem *positiv* wirken: Er orientiert sich an der zentralen Frage, wie Stiftungen ihre positive Wirkung zur Unterstützung einer robusten Entwicklung der Zivilgesellschaft optimieren können. Hier will er anregen und Anreize schaffen. Er soll helfen, den Beitrag von Stiftungen, besonders von Förderstiftungen zur Milderung von gesellschaftlichen Knappheiten bzw. zur Lösung von Problemen im Rahmen der uneingeschränkten Gestaltungsautonomie zu steigern. Denn es reicht nicht, dass eine steuerbefreite Stiftung Gutes tun *will* und einen auf Gemeinnützigkeit gerichteten Zweck hat, sie muss Gutes auch wirklich *gut tun*.

### 2. Grenzen und Gefahren der Foundation Governance <sup>^</sup>

[Rz 106] Foundation Governance ist nicht der einzige Leitgedanke im Stiftungswesen. Mindestens so wichtig sind das Stiftungs- und das Stiftungssteuerrecht. Sie fallen in die Zuständigkeit des Gesetzgebers.

[Rz 107] Foundation Governance allein garantiert den Erfolg der Stiftung nicht. Es ist keine Allzweckwaffe und kein Allerweltsheilmittel, geeignet, sämtliche Probleme von Stiftungen ein für allemal zu lösen.

[Rz 108] Foundation Governance ersetzt nicht die Arbeit der Verantwortlichen, die Urteils- und Führungskraft der Stifter, Stiftungsräte und Geschäftsführer.

[Rz 109] Foundation Governance birgt auch Gefahren: Sie darf nicht zum Selbstzweck verkümmern. Sie darf nicht zu bürokratischen Umtrieben führen, nicht zum «box-ticking», dem Abhaken von formalisierten Verfahrensschritten, wie sie im angelsächsischen Raum so beliebt sind. Formalisierte Abläufe sind meist gut, manchmal aber widersinnig. Nicht jedes Problem lässt sich zweckmässig in standardisierte Fragenraster fassen.

[Rz 110] Es ist gerade in kleineren Stiftungen oft unzweckmässig, allen Empfehlungen zu folgen, die für grössere Stiftungen gemacht werden, z.B. in einem ohnehin schon kleinen Stiftungsrat mehrere Ausschüsse einzusetzen.

[Rz 111] Im Aktienrecht hat man der Corporate Governance auch schon vorgeworfen, zu einer Verschärfung der Organverantwortlichkeit beizutragen.<sup>39</sup> Auch das Stiftungsrecht kennt eine Verantwortlichkeit der Organe. Hierzu ist anzumerken: Für Rechtsanwender ausserhalb der Stiftungen können Foundation Governance Codes eine Interpretationshilfe darstellen.<sup>40</sup> Aber die Aufsichtsbehörden und Gerichte sind nicht gehalten, die Standards der Foundation Governance als Massstab für die Sorgfalt zu nehmen, die von Organmitgliedern zu verlangen ist. Sie können Stiftungen nicht zur Anwendung von Umsetzungsvorschlägen des SFC verpflichten.<sup>41</sup> Eine Abweichung von Empfehlungen des SFC kann nur schon deshalb (per se) keine Vermutung der Pflichtwidrigkeit implizieren, als diese Empfehlungen ausdrücklich ohne den Anspruch «comply or explain» abgegeben werden.

### **3. Foundation Governance als *Work in Progress* ^**

[Rz 112] Foundation Governance ist «work in progress» und im Fluss. Die Lehre zu diesem Bereich ist in der Schweiz relativ jung und dynamisch und wird stetig weiterentwickelt. Deshalb auch trägt der SFC neu eine Jahreszahl – SFC 2009. Die vornehmlich aus der Praxis vermittelten Erkenntnisse sollen zunehmend mit solchen aus der Wissenschaft verbunden und durch sie überprüft und ergänzt werden.<sup>42</sup> Wünschbar ist etwa auch eine solidere Erfassung der *empirischen Grundlagen*. Ferner scheint es sinnvoll, noch systematischer den Spielraum auszuloten, den die rechtlichen Rahmenbedingungen bieten. Denkbar ist ferner, Foundation Governance mit der Corporate Governance ausserhalb des Gesellschaftsrechts, von anderen Institutionen als börsenkotierten Aktiengesellschaften, zum Beispiel von Klöstern, zu messen und sich von ihr inspirieren zu lassen.<sup>43</sup>

[Rz 113] Es wird sich bei der Weiterentwicklung nicht darum handeln können, Strukturen und Prozeduren immer weiter zu formalisieren. Sonst gerät Foundation Governance leicht in Gefahr,

kontraproduktiv zu wirken.

[Rz 114] Denkbar wäre es, die Funktionen der Geschäftsführung sowie, sekundär, der Revisionsstelle näher zu beleuchten.

[Rz 115] Es schiene auch sinnvoll, nachdem sich der SFC vor allem an mittleren und grossen Förderstiftungen ausrichtet, zusätzlich Empfehlungen auch für kleine Förderstiftungen zu machen.

[Rz 116] Ein Desiderat sind auch Foundation Governance Codes für andere Typen von Stiftungen, etwa für klassische Stiftungen, die keine Förderstiftungen sind, also insbesondere für Spendenstiftungen, Familienstiftungen, Unternehmensstiftungen, Erbstiftungen oder Dachstiftungen.

[Rz 117] Foundation Governance wird demnach eine Daueraufgabe bleiben. Da Sisyphus ein glücklicher Mensch sein soll, haben wir diese Aussichten als erfreulich aufzunehmen.

### **VIII. Literatur <sup>^</sup>**

Vgl. auch das Literaturverzeichnis im Swiss Foundation Code 2009.

CONFORTH CHRIS [Hrsg.]: The governance of public and non-profit organizations, What do boards do?, London: Routledge 2003.

EGGER PHILIPP: Der Swiss Foundation Code – ein Beitrag zur Selbstregulation von Stiftungen, in: Internationales Handbuch für Stiftungsrecht, München: Zerb 2007, S. 53-75.

FISCHER ALEX: Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Kramer/Nobel/Waldburger [Hrsg.]: Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, Zürich 2006, S. 645 ff.

HOFSTETTER KARL: Corporate Governance, Herausforderung für Stiftungen, in: Philipp Egger [Hrsg.]: Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen, Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2004 [= Foundation Governance 1], S. 43-52.

LANG NIKLAS/PEPPI SCHNIEPER: Professionelles Management von Stiftungen, Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2007 [= Foundation Governance 4].

SCHILTKNECHT RETO: Corporate Governance und Stiftung – Ist das überhaupt ein Thema?, in: Riemer/Schiltknecht [Hrsg.]: Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision, Bern 2002, S. 41 ff.

SPRECHER THOMAS: Foundation Governance in der Schweiz, Erster europäischer Code für Förderstiftungen, in: Der Schweizer Treuhänder, 2006/9, S. 663-668.

THE CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTROPY, Foundation Governance, The CEO Viewpoint, 2004.

VOGGENSBERGER RUTH C./HUBERT J. BIENEK/JÜRG SCHNEIDER/GREGOR OLIVER THALER [Hrsg.]: Gutes besser tun – Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern 2004.

WEBER ROLF H./ALEXANDER F. WAGNER: Pension Fund Governance, Eine rechtlich-ökonomische Analyse des Stiftungsrates und der Anreize in Pensionskassen, in: Der Schweizer Treuhänder 2009/1-2, S. 54 ff.

ZURKINDEN-ERISMANN LINDA: Foundation Governance, Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz, in: Stiftung & Sponsoring 1/2006, Februar 1006, 1-17.

---

Thomas Sprecher, Dr. iur., Dr. phil., LL.M., Rechtsanwalt, Partner bei Niederer Kraft & Frey AG, Redaktor des Swiss Foundations Code (2005) und des Swiss Foundation Code 2009; thomas.sprecher@nkf.ch.

---

- <sup>1</sup> Vgl. PETER BÖCKLI: Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl., Zürich: Schulthess 2009, § 14, S. 1935 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. BÖCKLI, S. 1947 ff.
- <sup>3</sup> OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung 2004 ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)).
- <sup>4</sup> Economiesuisse – Verband der Schweizer Unternehmen [Hrsg.]: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vom 25. März 2002, «in Kraft» seit 1. Juli 2002 ([www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)). Vgl. auch KARL HOFSTETTER: Corporate Governance in der Schweiz, Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Arbeitsgruppe «Corporate Governance», Zürich, 1. Juli 2002.
- <sup>5</sup> Bundesblatt (BBl) 2005 5963 ([www.admin.ch](http://www.admin.ch)).
- <sup>6</sup> Man spricht auch vom *Nonprofit-Sektor* bzw. von *Nonprofit-Organisationen* (vgl. Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen, hrsg. v. SwissFoundations, 2007, S. 30 f.: «Produktive soziale Systeme mit privater Trägerschaft, die ergänzend zu Staat und marktgesteuerten erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und / oder Interessenvertretung / Beeinflussung (Sachzieldominanz) für Dritte oder ihre Mitglieder verfolgen». Der Begriff «Nonprofit» krankt aber an dem Umstand, dass er – wie auch *NRO*, *Nichtregierungsorganisation* (nichtstaatliche Organisation) – definiert, was *nicht* ist. Im Gegensatz dazu steht etwa der Begriff der Philanthropie, der sich einfach definieren liesse: Philanthropie umfasst jede private freiwillige Handlung für einen gemeinnützigen Zweck. Abgesehen davon ist der Begriff «Nichtprofit» irreführend: Auch «Nonprofit-Organisationen» wollen «Gewinn» erzielen, nur eben nicht bei sich selbst, und nicht nur nach dem Massstab des Geldes.
- <sup>7</sup> Fritz Hondius: A Panorama of Trends and Developments of Foundation Law in Europe, in: Klaus J. Hopt/Dieter Reuter [Hrsg.]: Stiftungsrecht in Europa, Köln u.a.: Heymanns 2001, S. 573-592, 586.
- <sup>8</sup> Böckli, S. 1944.
- <sup>9</sup> Da es bei der Stiftung keine Aktionäre gibt, kann sie sich auch nicht auf das Aktionärsinteresse ausrichten.
- <sup>10</sup> Aus diesem Grund muss der Swiss Foundation Code auch mehr Empfehlungen enthalten als der Swiss Code. Er berücksichtigt, wie Alex Fischer (Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Kramer/Nobel/Waldburger [Hrsg.]: Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, Zürich 2006, S. 645 ff., 670) richtig festhält, «auch grundlegende, zum Teil organisatorische Empfehlungen [...], die aus unternehmerischer Sicht «selbstverständlich» sind».
- <sup>11</sup> Swiss Code of Best Practice, in Kraft seit 1. Juli 2002, ergänzt durch einen Anhang vom 6. September 2007 zu den Entschädigungen für Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, mit Erläuterung vom 26. September 2007. Die Definition stammt von Peter Böckli (vgl. Böckli, S. 1942).
- <sup>12</sup> Dominique Jakob (Die liechtensteinische Stiftung, Vaduz: Liechtenstein Verlag 2009 [= Schriften zum liechtensteinischen Gesellschafts-, Steuer- und Bankenrecht 4], Rn 443) hat folgenden Vorschlag gemacht: «Unter Foundation Governance versteht man den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Überwachung einer Stiftung. Dies heisst, dass die Stiftung und ihre Beteiligten durch ein angemessenes Organisationsgefüge kontrolliert und vor Fehlverhalten geschützt werden sollen». Diese Definition greift aber zu kurz. Foundation Governance bezieht sich nicht nur auf Überwachung. – Der Swiss Foundation Code 2009 enthält keine explizite Definition von «Foundation Governance».
- <sup>13</sup> Böckli, S. 1938.
- <sup>14</sup> Vgl. Böckli, S. 2024 ff.

- <sup>15</sup> Siehe Böckli, S. 2024, der die Umschreibung ableitet aus: Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortlichkeit der Unternehmen, Brüssel 2001, S. 8.
- <sup>16</sup> Böckli, S. 2025 f.
- <sup>17</sup> [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch).
- <sup>18</sup> [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch).
- <sup>19</sup> [www.fer.ch](http://www.fer.ch).
- <sup>20</sup> [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch).
- <sup>21</sup> [www.cof.org](http://www.cof.org).
- <sup>22</sup> Karl Hofstetter/Thomas Sprecher: Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2005. Die erste Auflage war sogleich vergriffen. Anfang 2006 erschien ein als solches nicht gekennzeichneter Nachdruck, der vor allem mit einer verbesserten englischen Übersetzung des Code versehen war.
- <sup>23</sup> Thomas Sprecher/Philipp Egger/Martin Janssen: Swiss Foundation Code 2009, Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, mit Kommentar, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2009 [= Foundation Governance 5]; Thomas Sprecher/Philipp Egger/Martin Janssen: Swiss Foundation Code 2009, avec commentaire, Principes et recommandations pour la constitution et la gestion de fondations donatrices, Adaption française: Parisima Vez, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2009 [= Foundation Governance 6].
- <sup>24</sup> Böckli, S. 1945.
- <sup>25</sup> Montesquieu: De l'Esprit des Lois, Genf 1748, Buch 11, Kap. 6. Negatives Beispiel waren die Türken: «Chez les Turcs, où ces trois pouvoirs sont réunis sur la tête du sultan, il regne un affreux despotisme».
- <sup>26</sup> John Locke: The Second Treatise of Civil Government, 1690, 12.-14. Kapitel.
- <sup>27</sup> Alexander Hamilton/James Madison/John Jay: The Federalist Papers [1786], New York, NY: Bantam 1989, Nr. IX; Die Federalist Papers, hrsg. v. Barbara Zehnpfennig, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1993.
- <sup>28</sup> Vgl. etwa auch Eugene Fama/Michael Jensen: The Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics, Vol. 26, June 1983.
- <sup>29</sup> Adolf A. Berle: Corporate Powers as Powers in Trust, in: 44 Harvard Law Review, 1931, 1049 ff.; Adolf A. Berle: For Whom Corporate Managers Are Trustees, in: 45 Harvard Law Review, 1932, 1365 ff.; Adolf A. Berle/Gardiner Means: The Modern Corporation and Private Property, Cambridge (Massachusetts) 1932, Nachdruck 1969.
- <sup>30</sup> Karl Hofstetter: Corporate Governance – Herausforderungen für Stiftungen, in: Philipp Egger [Hrsg.]: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2003, S. 45.
- <sup>31</sup> Eine solche Quasi-Eigentümerstellung ergibt sich auch dort, wo der Stifter aktiv in seiner Stiftung mitwirkt. Gewähr für den Ausschluss von Missbräuchen bedeutet dies allerdings nicht. Auch der Stifter kann zum Beispiel unzulässig von seinem eigenen historischen Stiftungszweck abweichen.
- <sup>32</sup> Allenfalls kann mit Kommunikationsstrategien und Imagekampagnen Einfluss genommen werden. Der Fall Zäch, in dem das selbstherrliche Geschäftsgebaren des charismatischen Gründers, Geschäftsführers und Stiftungspräsidenten (in Personalunion) der Schweizerischen Paraplegikerstiftung thematisiert wurde, führte dies vor Augen: Als Reaktion auf die strafrechtlichen Untersuchungen mandatierte die Stiftung zwecks Begrenzung des Schadens an der Spendenfront bekannte Kommunikations- und Imageexperten.
- <sup>33</sup> Auch im deutschen *Corporate Governance Kodex* von 2002 nicht.
- <sup>34</sup> Vgl. Ziff. 9 Abs. 2 des Swiss Code: Der Verwaltungsrat «sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie und Finanzen».
- <sup>35</sup> Solche Vorwürfe wurden dem Swiss Code of Best Practice gemacht; vgl. Böckli, S. 2009, mit weiteren Hinweisen.
- <sup>36</sup> Böckli, S. 2011.
- <sup>37</sup> Vgl. Böckli, S. 2010.
- <sup>38</sup> Böckli, S. 2013.
- <sup>39</sup> Vgl. Böckli, S. 2023.
- <sup>40</sup> Alex Fischer, S. 650, nimmt an, «dass die Beachtung der im Swiss Foundation Code zusammengefassten Empfehlungen von jedem Aufsichtsorgan einer gemeinnützigen Organisation beachtet werden sollte, das sich rühmen will, Führung und Verwaltung entsprächen dem *state of the art*».
- <sup>41</sup> Gl.M. Fischer, S. 668.
- <sup>42</sup> Das Centre for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel hat die Governance-Forschung als einen ihrer Forschungsschwerpunkte festgelegt. Es will auch Methoden wie die Spieltheorie anwenden.
- <sup>43</sup> So hat etwa der Benediktinerorden schon früh Führungs- und Kontrollstrukturen entwickelt und etabliert. Ihre Governance ruht auf drei Eckpfeilern: Demokratische Strukturen mit erheblichen Mitspracherechten für die Mitglieder, Einbettung der Mitglieder in ein gemeinsames Wertesystem sowie – zurückhaltend – externe Kontrollen. Entgegen dem Trend, die Lösung von Governance-Krisen in verbesserten externen Anreizen, intensiver Leistungskontrolle und verschärfter Regulierung zu suchen, betonen die Benediktinerabteien die internen Anreiz- und Kontrollmechanismen wie Mitsprache und intrinsische Motive (Loyalität, Vertrauen). Vgl. Emil Inauen/Bruno S. Frey: Klöster als Pioniere der Corporate Governance, Mitsprache und Vertrauen statt strikte Regulierung und externe Anreize, in: NZZ, 31.12.2009, S. 31.

**Rechtsgebiet(e):** Juristische Personen  
**Erschienen in:** Jusletter 26. April 2010  
**Zitiervorschlag:** Thomas Sprecher, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter 26. April 2010 [Rz]