



## Von der Corporate Governance zur Foundation Governance

---



### Dario Sutter

Doktorand an der Universität St.Gallen. Im Rahmen seiner Dissertation befasst er sich mit der Regulierung des Trusts im Kontext von Family Offices, wobei insbesondere eine mögliche Einführung des Trustinstituts im materiellen Schweizer Recht und allfällige Alternativen hierzu einen Forschungsgegenstand darstellen.

---

## 1. Stiftungslandschaft der Schweiz und rechtliche Rahmenbedingungen

### 1.1. Von den alten Griechen und den Römern zum «Stiftungsparadies Schweiz»

Das Institut der Stiftung geht auf die Griechen und Römer zurück und leistet infolgedessen seit langer Zeit Gutes für die Gesellschaft, indem auf diesem Wege Vermögen für wohltätige Zwecke gestiftet werden kann. Während im Mittelalter Stiftungen vor allem zur Unterstützung Kranker errichtet wurden und sich insbesondere die christliche Kirche diesem Institut bediente, ist das liberale Schweizer Stiftungsrecht heute Grundlage für das «Stiftungsparadies Schweiz». Besonders wichtig ist die sogenannte Stifterfreiheit, welche Ausfluss der Privatautonomie des Privatrechts ist. Die Stifterfreiheit führt dazu, dass sich eine Stiftung grundsätzlich jedem legalen Zweck widmen darf. So sind denn auch die Ziele von Stiftungen in der Schweiz ganz unterschiedlich: Das Institut findet Verwendung für karitative, erzieherische, medizinische, religiöse und viele weitere Zwecke. Nicht nur die Förderung des Gemeinwohls ist häufig als Motiv auszumachen, sondern auch die Optimierung und Strukturierung des (Familien-)Vermögens. Ein Paradebeispiel ist hier wohl die Familienstiftung, welche nicht der Allgemeinheit Gutes tut, sondern nur für einen kleinen Destinatärkreis – wie der Name schon erahnen lässt, die Familie – geöffnet ist.<sup>1</sup>

### 1.2. Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen des Stiftungsprivatrechts der Schweiz

Unter dem Begriff der Stiftung ist ein Zweck- oder Sondervermögen zu verstehen, das personifiziert und rechtlich verselbständigt ist. Je nach Zweck kann es sich um eine klassische Stiftung oder eine Sonderform handeln. Als Sonderformen in Frage kommen kirchliche Stiftungen, Familien- und Personalfürsorgestiftungen.

<sup>1</sup> SCHÖBEL SARAH KATHARINA, Corporate Governance im Stiftungsrecht, Diss., Zürich 2012, S. 42 ff.; SPRECHER THOMAS/VON SALIS-LÜTOLF ULYSSES, Die schweizerische Stiftung, in: NKF Schriftenreihe Band 9, S. 9; SPRECHER THOMAS/VON SALIS-LÜTOLF ULYSSES, Die schweizerische Stiftung – Ein Leitfadens, Zürich 1999, S. 31.

Die Errichtung der Stiftung stellt den Stiftungsakt dar und ist ein einseitiges, nicht empfangsbedürftiges Rechtsgeschäft.<sup>2</sup> Die Organisation der Stiftung wird in Art. 83 ff. ZGB konkretisiert. Aufgrund der Stifter- und Organisationsfreiheit definiert die Stiftungsurkunde die Organe der Stiftung und die Art der Verwaltung. Der Stiftungsrat ist das oberste Stiftungsorgan; er verwaltet die Stiftung und hat sich an den Stifterwillen zu halten, um den Stiftungszweck zu erfüllen.<sup>3</sup> Grössere Stiftungen sind häufig zweistufig organisiert; sie haben einerseits eine Geschäftsführung, andererseits aber auch einen Stiftungsrat. An der Willensbildung der Stiftung können und dürfen die Stiftungsräte nicht teilnehmen. Sie haben die Pflicht, die Gesetze und die Stiftungsstatuten zu befolgen. Wo ein Ermessensspielraum besteht, ist dieser sorgfältig auszuüben.<sup>4</sup> Das oberste Stiftungsorgan hat gemäss Art. 83a ZGB die Pflicht, die Geschäftsbücher der Stiftung zu führen und dabei die Vorschriften des Obligationenrechts über die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung sinngemäss anzuwenden.<sup>5</sup> Seit der am 1. Januar 2006 in Kraft getretenen Stiftungsrechtsrevision gelten für Stiftungen ebenfalls die Regelungen des Obligationenrechts betreffend der ordentlichen und eingeschränkten Revision. Einige Stiftungen sind von der Revisionspflicht ganz ausgenommen, beispielsweise die vorhin erwähnten Familienstiftungen.<sup>6</sup> Für die Aufsichtsbehörde besteht gemäss Art. 83b Abs. 4 ZGB zudem nach Möglichkeit, eine Stiftung, die grundsätzlich nur eine eingeschränkte Revision durchführen müsste, zu einer ordentlichen Revision zu verpflichten, wenn dies für die zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage notwendig ist.<sup>7</sup>

## 2. Von der Corporate Governance...

Unternehmensskandale sorgen nicht nur für negatives Aufsehen, sondern verdeutlichen, dass bei grossen Aktiengesellschaften mit zerstreutem Aktionariat Führungsprobleme auftreten können. Ausgangspunkt der Problematik ist die Delegation von Eigentumsrechten der Aktionäre an die Geschäftsführung. Zwischen dem Aktionariat und der Geschäftsführung bestehen Informationsasymmetrien, welche es der Geschäftsführung ermöglichen, andere Interessen als jene des Aktionariats zu verfolgen (Principal-Agent-Problematik). So können Entscheidungen gefällt werden, die den (Eigen-)Interessen der Geschäftsführung entsprechen, aber nicht mit jenen des Aktionariats übereinstimmen.<sup>8</sup> An dieser Stelle setzt die Corporate Governance an. Unter den Begriff der Corporate Governance fallen alle rechtlichen und faktischen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Erwähnt wurde der Begriff bereits in den 70-er Jahren im angelsächsischen Sprachraum, fand aber erst im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts zunehmend Verbreitung. Die Corporate Governance umfasst Regeln zur (guten) Führung eines Unternehmens und bietet Instrumente zum Ausgleich von Informationsasymmetrien und zur Verhinderung von Interessenkonflikten durch Implementierung verschiedener organisatorischer Massnahmen.<sup>9</sup>

2 GRÜNINGER HAROLD, in: BSK Zivilgesetzbuch I, Art. 1-456 ZGB, THOMAS GEISER/CHRISTIANA FONTOULAKIS (Hrsg.), Basel 2018, Art. 80 N 1 ff.

3 GRÜNINGER (FN 2), Art. 83 N 1 ff.

4 GRÜNINGER (FN 2), Art. 83 N 3; SPRECHER/VON SALIS-LÜTOLF (FN 1), Die schweizerische Stiftung, S. 9; SCHÖBEL (FN 1), S. 42 ff.

5 GRÜNINGER (FN 2), Art. 83a N 1 f.; ist eine Stiftung nicht verpflichtet, sich im Handelsregister einzutragen oder eine Revisionsstelle zu benennen, ist sie nur verpflichtet, eine sog. Milchbüchlein-Rechnung über die Einnahmen, die Ausgaben und die Vermögenslage zu führen.

6 Vgl. Art. 87 Abs. 1 bis ZGB.

7 GRÜNINGER (FN 2), Art. 83b N 3 ff.

8 HOFSTETTER KARL, Corporate Governance – Herausforderungen für Stiftungen, in: Stiftungsparadies Schweiz, PHILIPP EGGER (Hrsg.), S. 44.

9 BRÄNDLI BEAT, Internationale Standards, in: St.Galler Handbuch zum Schweizer Finanzmarktrecht – Finanzmarktaufsicht und Finanzmarktinfrastrukturen (SGHB Band I), PETER SESTER/BEAT BRÄNDLI/OLIVER BARTHOLET/RETO SCHILTKNECHT (Hrsg.), S. 40; SCHÖBEL (FN 1), S. 1 f.; SPRECHER THOMAS, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter vom 26. April 2010, o.S.

So finden sich auch in jeder Gesellschaftsrechtsordnung Bestimmungen zur Corporate Governance. Wesentlich ist hier vor allem die klare Kompetenzabgrenzung zwischen Generalversammlung – dem Aktionariat als Eigentümerschaft – und dem Verwaltungsrat. Mit der Revision als Judikative bildet die Generalversammlung als Legislative und dem Verwaltungsrat als Exekutivorgan die Gewaltenteilung auf drei Säulen in einem Unternehmen ab. Parallel zum nationalen Recht bildeten sich auf internationaler Ebene insbesondere durch die OECD Principles of Corporate Governance weitere (Internationale) Standards heraus, welche über diese positivrechtlichen Bestimmungen hinausgehen; so findet man heute international auch Vorgaben zur Nachhaltigkeit und zu Vergütungsfragen. Der Soft Law-Charakter dieser Standards im Bereich Corporate Governance ist aber dahingehend zu relativieren, als dass insbesondere das Börsengesellschaftsrecht diese Vorgaben teils verbindlich eingeführt hat; so kennt bspw. die Schweizer Börse SIX eine Richtlinie zur Corporate Governance. Obgleich diese Vorgaben nur für Publikumsgesellschaften verbindlich sind, ist zu erwarten, dass in Zukunft solche Standards vermehrt auch Eingang in das Gesellschafts- und Handelsrecht finden und so Verbindlichkeit für alle Unternehmen erlangen.<sup>10</sup>

### 3. ... zur Foundation Governance

#### 3.1. Ausgangslage

Nicht nur Unternehmen sind von Skandalen betroffen, sondern auch Stiftungen. Aufgrund dessen, dass sie aber deutlich weniger im Fokus der Öffentlichkeit stehen als grosse Publikumsgesellschaften, sind diese in der öffentlichen Wahrnehmung weniger präsent und verschwinden schnell wieder aus dem Bewusstsein.<sup>11</sup> Obwohl die Governance-Bestrebungen den nicht-profitorientierten Sektor zunächst nicht erreichten, gab es in den USA nach 1980 erste Vorschläge für Regelungen bezüglich Corporate Governance im Non Profit-Bereich. Diese mündeten 2002 letztendlich in den Principles and Practices for Effective Grantmaking, die vom Council of Foundations veröffentlicht wurden.<sup>12</sup> Obwohl die Standards, welche für börsenkotierte Unternehmen erarbeitet wurden, teils auch für den Stiftungssektor Geltung erlangen können, war man sich von Anfang an bewusst, dass eine 1:1 Übernahme aus verschiedenen Gründen nicht zielführend ist: Stiftungen und Aktiengesellschaften differieren nicht nur hinsichtlich der Rechtsform und den damit unterschiedlichen rechtlichen Vorgaben, sondern auch in Bezug auf den Zweck, die Anspruchsgruppen, die Eigentumsverhältnisse und die Messbarkeit der erbrachten Leistungen. Nichtsdestotrotz gibt es eine gemeinsame Schnittmenge und das Ziel von Governance-Vorgaben ist in beiden Anwendungsbereichen dahingehend identisch, als dass damit Leistungen nachhaltig verbessert werden sollen. Eine Anpassung von Corporate Governance-Standards an den Stiftungssektor ist vor allem aus dem Grund zwingend notwendig, um unerwünschte Folgen von unpassenden und / oder unnützen Vorgaben zu verhindern.<sup>13</sup>

10 BRÄNDLI (FN 9), S. 40 ff.

11 GRÜNINGER (FN 2), Art. 83b N 3 ff.

12 HOFSTETTER KARL, Corporate Governance – Herausforderungen für Stiftungen, in: Stiftungsparadies Schweiz, PHILIPP EGGGER (Hrsg.), S. 44.

13 SPRECHER (FN 9), o.S.

## 3.2. Governance Probleme in Stiftungen

Das liberale Schweizer Stiftungsrecht umfasst deutlich weniger rechtliche Rahmenvorgaben als das Aktienrecht, obgleich die grossen Schweizer Stiftungen als Akteure der Wirtschaft nicht zu unterschätzen sind und deren Tätigkeit beachtlichen Einfluss auf die Wirtschaft haben. Nur schon aus diesem Grund kann es sich eine Stiftung aus Reputationsgründen nicht leisten, sich Corporate Governance-Standards komplett zu verschliessen, denn die Agency-Problematik tritt eben nicht nur in Aktiengesellschaften, sondern auch in Stiftungen auf – einzig die Akteure unterscheiden sich. Stiftungen sind verselbständigte Vermögen ohne Eigentümerschaft. Während in Aktiengesellschaften das Aktionariat als Eigentümer fungiert und diesbezügliche Interessen hat, fehlt diese Eigentümerschaft bei Stiftungen. An deren Stelle tritt der Stiftungszweck beziehungsweise der Stifter, der zwar keinen Anspruch auf Auszahlungen hat, trotzdem aber erwartet, dass das gestiftete Geld im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt wird. Doch auch dieser kann von den Stiftungsorganen in einer Art und Weise verfolgt werden, die dem Stifter widerstrebt. Ein weiterer Unterschied hinsichtlich der Agency-Problematik ist, dass es bei Stiftungen keine Marktkontrolle gibt: Während Publikumsgesellschaften unter Übernahmepressur geraten könnten, fehlt dies bei Stiftungen gänzlich. Einzige Aufsicht bei Stiftungen ist die Stiftungsaufsicht, welche aber nur grundlegende Kontrollaufgaben wahrnimmt, was nicht im Geringsten mit der Eigentümer- und Marktkontrolle bei Aktiengesellschaften verglichen werden kann. Weiter verschärft wird diese Problematik dadurch, dass der Stifter bei vielen Stiftungen bereits verstorben ist und daher nicht mehr als Quasi-Eigentümer eine gewisse Kontrolle ausüben kann. So kümmern sich bei den meisten Stiftungen die Stiftungsorgane als Dritte um das gestiftete Vermögen, was zu einem Governance-Problem führen kann.<sup>14</sup> Nachfolgend werden drei Problembereiche, welche durch die Foundation Governance eingedämmt werden sollten, kurz beleuchtet:

### 3.2.1. Problematische Verhaltensweisen

Hier bestehen drei mögliche Problematiken: Erstens können Stiftungsmittel für eigene Zwecke verwendet werden. Zweitens besteht die Gefahr, dass sich die Stiftungsorgane überhöhte Entschädigungen auszahlen lassen. Und drittens besteht die Gefahr der Selbstbeauftragung von Stiftungsorganen als Rechtsanwälte, Steuerberater etc. Derzeit ist im Stiftungsbereich Ehrenamtlichkeit zwar weit verbreitet, weshalb die Gefahr der überhöhten Entschädigungszahlungen auf den ersten Blick aktuell als eher gering einzuschätzen ist. In Zukunft kann aber von einer erhöhten Professionalisierung ausgegangen werden, was dazu führen wird, dass die Verbreitung der ehrenamtlichen Tätigkeit abnimmt und sich die Gefahr der Auszahlung überhöhter Entschädigungen akzentuieren könnte.<sup>15</sup>

### 3.2.2. Problematische Personenkonstellationen

In Stiftungen gibt es keine Eigentümerschaft, welche die Stiftungsorgane wählen kann. So besteht die Gefahr, dass sich der Stiftungsrat immer wieder selbst zusammensetzt, obgleich diese Zusammensetzung möglicherweise nicht unbedingt förderlich ist für den Stiftungszweck. Auch ist zu beobachten, dass die Funktionentrennung und die Gewaltenteilung in Stiftungen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen zurückbleibt. So ist es problematisch, wenn eine Personalunion besteht und dem Stiftungsrat Personen angehören, die auch in der Geschäftsführung der Stiftung die operativen Entscheidungen treffen. Dies verhindert eine eigentliche Kontrolle, welche dem Stiftungsrat in Stiftungen anstelle des Verwaltungsrats in Aktiengesellschaften als eine Hauptaufgabe zukommt.<sup>16</sup>

14 HOFSTETTER (FN 8), S. 45 f.; SPRECHER (FN 9), o.S.; VON SCHNURBEIN GEORG/FRITZ TIZIAN, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: ZögU – Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 35(1), S. 63.

15 HOFSTETTER (FN 8), S. 47 f.; SCHÖBEL (FN 1), S. 18.

16 HOFSTETTER (FN 8), S. 47; SCHÖBEL (FN 1), S. 19.

### 3.2.3. Problematische Anlage- und Ausschüttungsstrategien

Bei dieser Problematik werden die Geldmittel entweder schlecht und / oder zu riskant – beispielsweise zu wenig diversifiziert – angelegt oder ein grosser Teil des Stiftungsertrags versickert im Verwaltungsaufwand und kommt nicht dem Stiftungszweck zugute. Auch besteht die Gefahr einer passiven Stiftung: Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Erträge des Stiftungsvermögens ungenügend ausgeschüttet werden und Vermögen angehäuft wird, anstatt den Stiftungszweck ausreichend zu befriedigen.<sup>17</sup>

### 3.3. Foundation Governance in der Schweiz

Die Foundation Governance liegt bei der Geburt einer Stiftung sehr stark in der Hand des Stiftungserrichters. So kann er im Voraus bereits viele Vorkehrungen treffen, um eine geeignete Foundation Governance zu etablieren und so die Gefahr von zukünftiger Misswirtschaft minimieren. Nach der Gründung der Stiftung ist das strategische Gremium für die Foundation Governance der Stiftungsrat. Er muss gegenüber einer allfälligen Geschäftsführung unabhängig sein und genügend Kompetenz zur Umsetzung einer wirkungsvollen Foundation Governance mitbringen.<sup>18</sup> Das Stiftungsprivatrecht der Schweiz ist – wie bereits erwähnt – sehr liberal ausgestaltet und setzt nur wenige (zwingende) Leitlinien in Bezug auf die Foundation Governance. Dies macht die Selbstregulierung umso notwendiger und deren Beachtung muss ein grösseres Gewicht beigemessen werden.

### 3.3.1. Zwingendes Recht: Stiftungsrechtsrevision 2006 und derzeit laufende Revision

Zum 1. Januar 2006 trat das teilrevidierte Schweizer Stiftungsrecht in Kraft, welches unter anderem Veränderungen des Privatstiftungsrechts hinsichtlich der Foundation Governance vorsah. So ergaben sich mit der Revision neue Anforderungen betreffend die Buchführungspflicht und die Revision. Ausserdem ergaben sich damit neue Pflichten des Stiftungsrats im Falle einer Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit, oder wenn der ursprünglich vorgesehene Zweck der Stiftung aufgrund (gesellschaftlicher) Veränderungen eine andere Bedeutung erhalten hat. Die Transparenz wurde durch neue Eintragungspflichten im Handelsregister erhöht.<sup>19</sup>

Derzeit läuft eine weitere Revision des Stiftungsrechts, welche auf die Parlamentarische Initiative des ehemaligen Ständerats Werner Luginbühl (BDP) «Schweizer Stiftungsstandort. Stärkung»<sup>20</sup> zurückgeht. Der Vorentwurf zeigt, dass die Transparenz hinsichtlich der steuerbefreiten Stiftungen erhöht werden soll und Haftungsbeschränkungen in Fällen von leichter Fahrlässigkeit bei unentgeltlicher Tätigkeit für eine Stiftung vorgesehen sind. Letzteres dürfte die Rekrutierung Freiwilliger erleichtern. Auch soll die Stiftungsaufsichtsbeschwerde klarer geregelt werden, so dass Personen mit berechtigten Interessen klagen können. Des Weiteren betrifft die geplante Revision die Stiftungszweckänderung, was die Schweizer Stiftung anpassungsfähiger machen soll.<sup>21</sup>

### 3.3.2. Selbstregulierung: Swiss Foundation Code

Im Rahmen der Selbstregulierung schaffen Organisationen der Wirtschaft Regeln für sich selbst, was insbesondere deshalb vorteilhaft ist, weil somit jene Akteure Regeln schaffen, welche über das notwendige Know-How verfügen. Durch Selbstregulierung kann eine Branche dem Gesetzgeber zuvorkommen und dessen Eingriffe und Restriktionen mittels zwingenden Rechts verhindern.

17 HOFSTETTER (FN 8), S. 47 f.; SCHÖBEL (FN 1), S. 23 f.

18 HOFSTETTER (FN 8), S. 49.

19 SPRECHER (FN 9), o.S.

20 Parlamentarische Initiative 14.470.

21 RONCORONI GIACOMO, Das Neue Stiftungsrecht – Überblick und Ausblick, in: Der Schweizer Treuhänder, 10/06, S. 736 ff.; SPRECHER (FN 9), o.S.; SCHUBIGER BENNO, Braucht die Schweiz eine Reform ihres Stiftungsrechts?, abgerufen von <[blog.stiftungschweiz.ch/braucht-die-schweiz-eine-reform-ihres-stiftungsrechts/](http://blog.stiftungschweiz.ch/braucht-die-schweiz-eine-reform-ihres-stiftungsrechts/)> am 8. Dezember 2020.

Dies ermöglicht grössere Autonomie in der Ausgestaltung der Führung und Organisation einer Stiftung und bildet die Grundlage für massgeschneiderte Lösungen im jeweiligen Einzelfall.<sup>22</sup>

In der Schweiz gibt es seit Oktober 2005 den Swiss Foundation Code, der von Swiss Foundations herausgegeben wird. Es handelt sich dabei um den ersten Code für eine Good Governance für Förderstiftungen, womit ihm eine gewisse Vorbildfunktion für andere Kodizes im europäischen Raum zukommt. Der Swiss Foundation Code ist der Selbstregulierung zuzurechnen und beinhaltet Empfehlungen, die sich an Förderstiftungen unterschiedlicher Grösse wenden. Er soll der Umsetzung des Stifterwillens dienen und bei verschiedenen Anspruchsgruppen der Stiftung Vertrauen schaffen.<sup>23</sup> Der Swiss Foundation Code folgt den Grundsätzen wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks (Grundsatz 1), Checks and Balances (Grundsatz 2) und Transparenz (Grundsatz 3).<sup>24</sup>

Neben diesen Grundsätzen definiert der Code konkrete Empfehlungen, mit welchen den weiter oben erörterten Problematiken begegnet werden kann. Durch die fehlende Eigentümer- und Marktkontrolle kommt dem Stiftungsrat die volle Entscheidungsbefugnis zu. Dies in Kombination mit der Erneuerung im Sinne des Kooptationsprinzips und der Selbstbeaufsichtigung stellt hohe ethische Anforderungen an die Stiftungsratsmitglieder: Ihnen muss bewusst sein, dass sie immer im Sinne des Stiftungsinteresses handeln und Eigeninteressen in einer Stiftung nichts zu suchen haben.<sup>25</sup>

Die Trennung von Geschäftsführung und dem Stiftungsrat als Aufsichtsorgan ist zu präferieren, allerdings – insbesondere bei kleineren Stiftungen – nicht immer möglich. Im Falle der Nicht-Trennung der beiden Ebenen wäre es wünschenswert, zumindest einige Personen in den Stiftungsrat zu wählen, welche von aussen kommen und somit eine gewisse Unabhängigkeit haben.<sup>26</sup> Um dem Problem des Personenfilzes zu begegnen, empfiehlt der Swiss Foundation Code, dass gewisse Zwangsrochaden oder gar Amtszeitbeschränkungen vorgesehen werden.<sup>27</sup> Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Stiftungsrat nicht (nur) mittels des Kooptationsprinzips erneuert wird, sondern dass ein unabhängiges Gremium – z.B. die Stifterfamilie, der Stifter oder Dritte – den Stiftungsrat jeweils (zumindest teilweise) wählen.<sup>28</sup>

Um eine gewisse Transparenz in Bezug auf die Arbeit des Stiftungsrats zu gewährleisten, empfiehlt der Swiss Foundation Code regelmässige Sitzungstermine des Stiftungsrats und vorgängig eine geeignete Informationspolitik. Während die Versorgung mit Informationen in Aktiengesellschaften durch den Verwaltungsratspräsidenten geschieht, ist dies bei Stiftungen die Aufgabe des Stiftungsratspräsidenten. Es muss transparent hinsichtlich Strukturen, Stiftungspolitik und Entschädigungen kommuniziert werden. Transparenz wird umso wichtiger, wenn der Stifter nicht mehr in das Stiftungsgeschehen eingreifen kann und die Stiftung auf Zuwendungen in Form von Spenden angewiesen ist. Auch wichtig ist die Selbstevaluation: Der Stiftungsrat sollte sich im Minimum einmal im Jahr treffen, um die Stiftungsarbeit, den Aufbau und die Struktur der Stiftung sowie die Stiftungspolitik kritisch zu hinterfragen.<sup>29</sup>

22 WINZELER CHRISTOPH, Selbstregulierung: Grenzen und Möglichkeiten, in: St.Galler Handbuch zum Schweizer Finanzmarktrecht – Finanzmarktaufsicht und Finanzmarktinfrastrukturen (SGHB Band I), PETER SESTER/BEAT BRÄNDLI/OLIVER BARTHOLET/RETO SCHILTKNECHT (Hrsg.), S. 166 ff.; SPRECHER (FN 9), o.S.; s.a. MANUEL STUTZ, Anlegerschutz und FinTech – unter besonderer Berücksichtigung von Zahlungssystemen, Crowdfunding, Tokens und Robo Advice, Diss., St.Gallen 2019, S. 403 ff. mit weiteren Ausführungen zu den Vor-, aber auch den Nachteilen der Selbstregulierung im Finanzmarkt.

23 SCHÖBEL (FN 1), S. 95 f.

24 VON SCHNURBEIN/FRITZ (FN 14), S. 64.

25 SPRECHER THOMAS/EGGER PHILIPP/VON SCHNURBEIN GEORG, Swiss Foundation Code 2015 – Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, in: Schriftenreihe Foundation Governance, Band 11, PHILIPP EGGER/GEORG VON SCHNURBEIN (Hrsg.), S. 37.

26 HOFSTETTER (FN 8), S. 49; SPRECHER/EGGER/VON SCHNURBEIN (FN 25), S. 37, 70 f.

27 HOFSTETTER (FN 8), S. 49.

28 SPRECHER/EGGER/VON SCHNURBEIN (FN 25), S. 45.

29 HOFSTETTER (FN 8), S. 55 ff.

Neben den Empfehlungen, welche auf die Verhaltensweisen und personellen Verflechtungen abzielen, befasst sich der Swiss Foundation Code auch mit dem Einsatz von Stiftungsmitteln. So soll der Stiftungsrat nach unternehmerischen Grundsätzen handeln und verfügbare Mittel zeitnah einsetzen, was die Problematik einer passiven Stiftung vermindert. Auch soll ein Augenmerk darauf gerichtet werden, dass die eingesetzten Verwaltungskosten in einem sinnvollen Verhältnis zur Wirkung der Unterstützungsgelder stehen.<sup>30</sup> Um das gestiftete Vermögen optimal anzulegen und zu bewirtschaften, sieht der Swiss Foundation Code ebenfalls Empfehlungen hinsichtlich der Wahl von Investitionen und der Unabhängigkeit der Vermögensverwaltung beziehungsweise des Vermögensverwalters vor.<sup>31</sup>

#### 4. Fazit

Ein Grundpfeiler des «Stiftungsparadies Schweiz» ist das liberal ausgestaltete Stiftungsprivatrecht. Es beinhaltet deutlich weniger (zwingende) Regelungen als das Aktienrecht. Umso mehr kommt der Foundation Governance im Rahmen der Selbstregulierung eine erhöhte Bedeutung zu. Der Swiss Foundation Code gibt Stiftungserrichtern und Stiftungsräten ein Hilfsmittel in die Hand, um geeignete Instrumente für den Einzelfall zu identifizieren und zu implementieren. Ob die Foundation Governance in Zukunft – ähnlich der Corporate Governance – vermehrt Eingang ins materielle Recht oder in die gesteuerte Selbstregulierung findet, wird die Zukunft zeigen. Hier sind aber insbesondere auch die Stiftungen in der Pflicht: Solange die Selbstregulierung funktioniert und sich nicht ein Skandal an den anderen reiht, wird der Gesetzgeber keinen Handlungsbedarf erkennen und die Stiftungen vor (zu viel) Regulierung bewahren, was das «Stiftungsparadies Schweiz» in Zukunft noch paradiesischer machen dürfte.

30 SPRECHER/EGGER/VON SCHNURBEIN (FN 25), S. 80 f.

31 SPRECHER/EGGER/VON SCHNURBEIN (FN 25), S. 92 f.



