

# Förderstiftungen und Zeithorizont

*Stiftungen sind meist auf eine unbeschränkte Lebensdauer eingerichtet und rechnen mit langen Planungshorizonten.*

*Diese mit zeitnaher Förderung in Abstimmung zu bringen, bildet besondere Herausforderungen. Von Benno Schubiger*

Stiftungen scheinen gemeinhin mit einem unbegrenzten Zeithorizont zu funktionieren. Sie ruhen in sich, weil sie sich selber gehören, weshalb auch «feindliche Übernahmen», wie sie im Wirtschaftsleben vorkommen, institutionell ausgeschlossen sind. Doch was heisst «Zeit» für die Rechtsfigur der Stiftung und im Besonderen für diejenige der gemeinnützigen Förderstiftung?

Die Zeit ist auf der Soll- wie auf der Haben-Seite der Stiftungsarbeit ein ganz wichtiger Parameter. Kraft ihres Budgets füllt sich in der Neujahrsnacht der Jahresplafond an Fördermitteln einer Stiftung von neuem (sofern sie denn mit schwarzen Zahlen operieren kann). Bei ihrem gemeinnützigen Fördern, also mit der Soll-Seite ihrer Existenz, denkt die Stiftung in kürzeren Zeithorizonten: Die Projekte wollen in Hier und Jetzt finanziert werden. Die Destinatärskreise – und mit ihnen die Stiftungsaufsicht – erwarten kontinuierliche, angemessene Ausschüttungen. Auf ihrer Haben-Seite dagegen muss sich die Stiftung an längeren Zeithorizonten orientieren. Üblicherweise werden zur Finanzierung ihrer Fördertätigkeit die (notabene steuerbefreiten) Renditen aus ihrem Stiftungskapital herangezogen.

## *Die «richtige» Ausschüttungsquote*

Nun wissen wir alle, dass Aktien, Obligationen und Immobilien (um die bevorzugten Anlageklassen zu erwähnen) nicht immer gleich gut, selten im Gleichklang und zeitweise überhaupt nicht rentieren. Deshalb planen langfristig kalkulierende Stiftungsorgane bei den Aktien mit einem langfristigen Anlagehorizont, bei den Obligationen mit deren Fälligkeitsdatum, bei den physisch gehaltenen Immobilien nicht ohne deren zyklischen Erneuerungsbedarf. Eine solche langfristige Optik soll ihren Beitrag zur Sicherung des Stiftungskapitals leisten. Aber auch nach längeren Perioden mit positiven Durchschnittsrenditen stellt sich schon in kurzen Baisse-Phasen sofort die Frage, welche Ausschüttungsquote denn jetzt die adäquate sei.

Die ganz schwierigen Jahre, als negative Aktienmärkte mit sinkenden Obligationen- und Hypothekenzinsen korrelierten, liegen erst kurz zurück. Auch Anfang 2014, da die Zinsen (noch) tief sind, dafür die Aktien mit ihren – hoffentlich hohen – Dividenden (noch) boomen, ist für die auf Langzeitigkeit ausgerichteten Förderstiftungen, die traditionell den Vermögenserhalt anstreben und den Vermögensverzehr vermeiden, die Frage nach der «richtigen» Ausschüttungsquote eine zentrale: Welcher Jahresförderplafond ist im derzeitigen Marktumfeld bei erwünschter langfristiger Vermögenserhaltung möglich? Welchen Beitrag kann dabei der kalkulierbare Cashflow aus Dividenden

und Zinsen leisten? In welcher Höhe kann bei der Festsetzung des Jahresplafonds der Anteil an realisierten Gewinnen eingerechnet werden, welche die Aktienhaube und der Immobilienboom der jüngsten Zeit beschert haben?

Jeder Stiftungsrat wird diese Fragen unterschiedlich beantworten. Manche werden auch stiftungsindividuelle, vielleicht gar psychologische Faktoren mitberücksichtigen. Ein besonderer Aspekt kann dabei unterschwellig ebenfalls mitspielen: die spezifische Risikoexposition der klassischen Förderstiftung, welche üblicherweise auf keine Beitragsleistenden zählen kann und somit auf sich selber gestellt bzw. auf erfolgreiches Wirtschaften angewiesen ist. In schwierigen Anlagephasen mit negativen Kursentwicklungen und geringen Renditen retten sich die Förderstiftungen, so sie nicht für den Vermögensverzehr eingerichtet sind, manchmal mit dem schwachen Status ihrer potenziellen Destinatäre, die eigentlich keine «Ansprüche» durchsetzen können. Die Konsequenz ist die Kürzung oder gar Einstellung der Förderleistungen. Die Ausnützung dieses Potenzials gründet auf den konkreten Förderentscheiden des Stiftungsrats. Dessen Beschlüsse haben denn auch Auswirkungen auf unterschiedliche Zeithorizonte. Einmalige Projektunterstützung ist meist unmittelbar budgetrelevant. Mehrjährige Förderung bedarf der minuziösen Budget- und Liquiditätsplanung für die vereinbarten Zeiträume.

## *Geduld und Nachhaltigkeit*

Unterschiedlichen Vorstellungen von fördernder bzw. geförderter Institution begegnet man also bereits bei der anvisierten Zeitdauer von Förderpartnerschaften. Stiftungen, die entweder zur Vorsicht neigen oder umgekehrt zum kontinuierlichen Neuanfang mit immer neuen Initiativen tendieren, begrenzen ihre Unterstützungsleistungen gerne auf einen mittelfristigen Zeitraum, z. B. von drei bis fünf Jahren. Eine Förderkooperation sollte indes nicht kürzer als sieben Jahre dauern. Geduld, die Mutter der Nachhaltigkeit, muss demnach auch bei der Förderarbeit einen Stellenwert erhalten. Handkehrum sollte die gemeinnützige Förderstiftung ihren Impetus für die stete Innovation niemals aufgeben. Kaum eine andere Organisationsform ist so gut dafür prädestiniert, Neuland zu beschreiten und notfalls auch das Risiko des Scheiterns auf sich zu nehmen. Die sich wandelnden Bedürfnisse in der Gesellschaft gilt es periodisch zu eruieren und in die Stiftungsarbeit einfließen zu lassen. In den Zeiträumen von fünf oder zehn Jahren, in welche derartige Steuerungsprozesse eingelagert sein mögen, können sich die thematischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Förderung sehr stark ändern, seitens der Anspruchsgruppen

wie auch seitens der Stiftung selber.

Unerwartet können neuartige Förderthemen Aktualität erhalten und weniger relevant gewordene Förderinhalte ablösen. Periodische Evaluationen der eigenen Stiftungsarbeit und Abgleichen mit Bedarfsanalysen sind zwar anspruchsvolle Vorgänge, können aber die Leistungsqualität einer Förderstiftung markant aufwerten. Der Zeithorizont solcher Vorgänge wird in Abhängigkeit von der individuellen Taktung und dem Zeitgefühl einer Stiftung stehen.

.....  
**Benno Schubiger** ist Direktor der Sophie-und-Karl-Binding-Stiftung in Basel und Präsident der Stiftung für Schweizerische Kunstgeschichte in Bern.