

02.24

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Zukunftsfest.

Zivilgesellschaft in Europa und der Welt

**Rote Seiten:** Die EU-Förderlandschaft im Überblick

**Herausgeber:** Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.susdigital.de](http://www.susdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG  
100 Jahre

# Entlohnung von Stiftungsräten

In der Schweiz zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab

von Daniela Mühlenberg-Schmitz und Daniel Zöbeli (Zürich)

Die Zurückhaltung bei der Entlohnung der obersten Leitungsorgane von gemeinnützigen Institutionen ist in erster Linie historisch begründet. Lange gehörte das unbezahlte außerberufliche Engagement zum guten Ton, und das damit verbundene Prestige wurde als ausreichender Lohn dafür betrachtet. Unter diesen Bedingungen sind in der Schweiz jedoch immer weniger Personen bereit, sich in einem Vereinsvorstand oder Stiftungsrat zu engagieren. In Anbetracht der gesellschaftlichen Veränderungen, der gestiegenen fachlichen Anforderungen sowie des zunehmenden Haftungs- und Reputationsrisikos, sind angemessene Entschädigungen für Mandatsträger heute jedoch zuzulassen.

## Ehrenamt und Bezahlung – ein Widerspruch?

Meistens übernehmen gewählte Führungsorgane nicht nur strategische Leitungsfunktionen, sondern sie engagieren sich fallweise auch im Tagesgeschäft. In Krisensituationen, beispielsweise im Fall einer Kündigung der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers, kann sich die Arbeitslast plötzlich vervielfachen. Dies zeigt sich etwa bei größeren Institutionen, die über eine komplexe Organisationsstruktur verfügen. Dort kann das Arbeitsvolumen der obersten Organe ähnlich hoch sein wie bei nebenamtlichen Gemeinderäten, die hierzulande hingegen entschädigt werden. Leider wird die hier behandelte Lohnfrage vor allem im Zusammenhang mit angeblichen Missbräuchen thematisiert, die es – obwohl nicht die Norm – tatsächlich immer wieder gibt.

Folgt man der gängigen Debatte, darf die Bezahlung eigentlich kein Motiv zur Ehrenamtlichkeit sein, vielmehr sollen in erster Linie intrinsische Bedürfnisse befriedigt werden. Allerdings – und das ist entscheidend – bedeutet „Non-Profit“ grundsätzlich nur, dass die Stiftung uneigennützig handelt, nicht aber deren Organe. Demzufolge sollte das von Vorständen verlangte Opfer eigentlich bereits dann erbracht sein, wenn ein allfälliges Entgelt leistungsgerecht ist.

## Stiftungsaufsichtsbehörden tolerieren Entschädigungen vermehrt

Zahlreiche Stiftungsaufsichtsbehörden haben den Handlungsbedarf erkannt und unterstreichen die nötige Professionalisierung der strategischen Führungsebene. So

**Veranstaltungshinweis: 23.5.2024, Zürich**  
**Stiftungs- und NPO-Praxis innovativ und anders**  
**Quo vadis Ehrenamtlichkeit? Vergütungspraxis**  
strategischer Organe mit Blick auf Professionalisierung  
und Good Governance – Stiftungszentrum.ch in  
Kooperation mit Fernfachhochschule Schweiz FFHS  
[www.stiftungszentrum.ch](http://www.stiftungszentrum.ch)

heißt es beispielsweise in den neuesten Musterstatuten der eidgenössischen Stiftungsaufsichtsbehörde: „Der Stiftungsrat kann für seine Mitglieder eine angemessene Vergütung vorsehen.“ Vor diesem Hintergrund werden über Spesenersatz und Sitzungsgeld hinausgehende Entschädigungen i. d. R. dann akzeptiert, falls diese auf einer reglementarischen Grundlage basieren und ein vernünftiges Maß nicht übersteigen. Zusätzliche Entschädigungen, etwa für arbeitsintensive Aufgaben oder für separate Mandate, werden im Einzelfall betrachtet. Typische Beispiele dafür sind Buchführungsarbeiten oder anwaltliche Tätigkeiten, wobei branchenübliche Sätze von den Behörden eher als zu hoch angesehen werden.

Entscheidend ist letztlich die nötige Transparenz über sämtliche Entschädigungen und Transaktionen, welche die strategischen betreffen. Folgerichtig verlangt das revidierte Stiftungsrecht in Art. 84b ZGB die jährliche Offenlegung „aller direkt oder indirekt ausgerichteten Vergütungen“ – dies analog zum Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft.

## Das steuerliche Paradigma der strengen Ehrenamtlichkeit wankt

Steuerbehörden gelten hingegen als besonders restriktiv. In der Tat ist Ehrenamtlichkeit gemäß einer älteren Empfehlung der Schweizerischen Steuerkonferenz SSK noch immer eine zentrale Voraussetzung zur Steuerbefreiung (vgl. Praxishinweise zuhanden der Kantonalen Steuerverwaltungen zur Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen vom 18.1.2008). Eine zurückliegende Umfrage der Verfasser bei den kantonalen Steuerverwaltungen zeigt jedoch, dass Vorstandsentschädigungen bereits seit Jahren nicht mehr das entscheidende Kriterium zur Steuerbefreiung sind.

Es zeigen sich allerdings schweizweit große Unterschiede, was dem verfassungsmäßigen Grundsatz der Besteuerungsgleichheit widerspricht. Mangels einer klaren gesetzlichen Grundlage dominiert in der Steuerbefreiungspraxis demzufolge eine unterschiedlich restriktive Einzelfallbetrachtung: Einige fortschrittliche Kantone betonen, dass hohe Entschädigungen nicht automatisch zum Verlust der Steuerbefreiung führten. Genauso wichtig seien beispielsweise der gemeinnützige Zweck, der offene Rahmen der Begünstigten oder die zweckentsprechende Verwendung eines allfälligen Liquidationsertrags. Eine Minderheit, vor allem kleinere Kantone sowie Zürich, ist demgegenüber sehr streng und toleriert nur symbolische Beträge. Im Rahmen der Standortförderung scheint sich jüngst im Kanton Zürich jedoch ein Paradigmenwechsel abzuzeichnen. Aufgrund einer erheblich gesunkenen Stiftungsstandortsattraktivität und




© stock.adobe.com - santosha57

Paradigmenwechsel bei der Entlohnung oberster Leitungsorgane gemeinnütziger Institutionen in der Schweiz

eines aktuellen Rechtsgutachtens „zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen“ hat der Zürcher Regierungsrat Anfang dieses Jahres eingelenkt: Neu dürfe dem Stiftungsrat eine angemessene Entschädigung ausbezahlt werden. Was unter „angemessen“ zu verstehen ist, müsse laut Angaben von Behördenvertretern allerdings noch definiert werden.

### Kurz&Knapp

Im Stiftungsbereich verlangen eine zunehmende Regulierung sowie zunehmende Haftungs- und Reputationsrisiken vermehrt nach leistungsgerechten Entlohnungen. Professionelle Arbeit angemessen zu entschädigen, unterläuft den Non-Profit-Gedanken nicht zwingendermaßen. So fällt es der Organisation leichter, die entsprechende Leistung in einer verbindlichen Qualität sowie zeitgerecht einzufordern. Unerlässlich ist es, dass das Entschädigungssystem einer Stiftung klar zwischen strategischen Kernaufgaben und außerordentlichen Tätigkeiten unterscheidet, wobei bei Ersterem das Prinzip der Ehrenamtlichkeit höher zu gewichten ist. Weiter müssen die Entschädigungsgrundsätze schriftlich festgehalten und von einer übergeordneten Instanz abgesegnet werden, beispielsweise der Stifterversammlung (falls eine solche existiert) sowie der Stiftungsaufsicht. Das Transparenzgebot verlangt zudem, Entschädigungen jährlich in der Jahresrechnung offenzulegen, und zwar für jedes Mitglied einzeln im Anhang. Der sorgfältige Umgang mit Entschädigungen und externen Mandaten mag in der Tat einen gewissen Mehraufwand erzeugen, er dient aber letztlich der Zweckerfüllung. Schließlich steht und fällt die Legitimation und Reputation jeder Stiftung mit jenen Personen, die in ihrem Auftrag handeln. 

### Zum Thema

**Merkli, Karin / Zumwald, Michel:** Aktienrechtsrevision. Änderungen ab Januar auch für Vereine und Stiftungen, *Verbands-Management* 1/2023, S. 42 ff.

**Müller, Kaspar / Zöbeli, Daniel:** Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage, *CEPS Forschung und Praxis* 05/2012.

**Opel, Andrea:** Rechtsgutachten zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen im Kanton Zürich, *Universität Luzern*, September 2023.

**Opel, Andrea / Riemer-Bloch, Ruth:** Überholte Voraussetzungen der Ehrenamtlichkeit bei der Steuerbefreiung, *Rechnungswesen und Controlling*, 2/2019, S. 25 f.

**Sprecher, Thomas:** Altes und Neues zur Entschädigung des Stiftungsrats, *Jusletter* 30.5.2022, S. 1 ff.

### In Stiftung&Sponsoring

**Studhalter, Laura / Savanovic, Ivana:** Quo vadis, Schweizer Stiftungsrecht?, *S&S* 1/2023, S. 32 – 33, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2023.01.16

**Lichtsteiner, Hans / Degen, Christoph / Bärlocher, Christoph:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht, *S&S* 4/2008, *Rote Seiten* (Beilage), doi.org/10.37307/j.2366-2913.2008.04.31



**Daniela Mühlenberg Schmitz**, Prof. Dr. oec., ist Forschungsfeldleiterin „Innovation & Accounting/Auditing“ am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).  
daniela.muehlenberg@ffhs.ch  
www.ffhs.ch



**Daniel Zöbeli**, Prof. Dr. rer. pol., ist Leiter des Instituts für Management und Innovation (IMI) und Direktor des Departments Forschung und Dienstleistungen der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) in Zürich.  
daniel.zoebeli@ffhs.ch  
www.ffhs.ch