

THEPHILANTHROPIST

Die Schweizer Philanthropie im Dialog

Modèle Liechtenstein

Concevoir entre tradition
et innovation.

The Liechtenstein model

Bridging tradition
and innovation.

Modell Liechtenstein

Gestalten zwischen Tradition
und Innovation.

Das Fürstentum Liechtenstein verbindet Tradition mit Innovation. Ein liberales Stiftungsrecht schafft den Rahmen für einen vielfältigen, international ausgerichteten Philanthropiestandort, dessen Akteur:innen von kurzen Wegen und starken Netzwerken profitieren.

Unsere Themenpartnerin, die VLGST – Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts e.V., stärkt die Gemeinnützigkeit als Plattform für Vernetzung, Dialog und Austausch und fördert so eine fortschrittliche Förderpraxis. Seit 2010 verfolgt sie den Gedanken, gemeinsam mehr zu bewegen.



Schwerpunkt

- 04 Tradition trifft auf Innovation
- 06 Allianzen aus dem «Ländle» starten
- 30 Diskret und transparent, lokal und global

Interviews

- 12 Ein Zeichen der Anerkennung
- 20 Innovation aus Tradition

Finanzbeitrag

- 16 Machbar machen

Die Stiftung

- 18 Für ein Griechenland in Bestform

Standpunkt

- 24 Stiftungsland

Netzwerk

- 26 Philanthropie made in Liechtenstein

Ratgeber

- 28 Internationale Förderallianzen

Zahl

- 34 1



6



18

12



«Der Finanzplatz sollte daher ganzheitliche und nachhaltigere Investitionsansätze unterstützen.»

S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein

20



34

- 35 Digital-Special
- 41 Brennpunkte
- 43 Spheriq-Barometer

SEKTOR

thephilanthropist.ch

- > Alle Artikel und noch mehr finden Sie in Englisch, Französisch und Deutsch.
- > Retrouvez tous les articles et bien d'autres encore en anglais, en allemand et en français.
- > All articles, and more, can be found in English, French and German

Cover: S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein fotografiert von Raphael Zubler

Dies ist die letzte gedruckte Ausgabe des The Philanthropist. Ab 2026 erscheint das Magazin digital auf spheriq.ch (vormals stiftungschweiz.ch). Was sich ändert und was bleibt, lesen Sie im Blog auf spheriq.ch/thephilanthropist.



Fr. La tradition rencontre l'innovation

Le Liechtenstein allie tradition et innovation pour former un laboratoire de la philanthropie moderne. Une philanthropie avec l'intention de développer des modèles ayant une portée locale et un effet systémique.

En. Tradition meets innovation

Liechtenstein combines tradition and innovation to create a laboratory for modern philanthropy. Philanthropy that aims to develop models with a local impact and a systemic effect.

 thephilanthropist.ch



Tradition trifft auf Innovation

Liechtenstein verbindet Tradition und Innovation zu einem Labor moderner Philanthropie. Eine Philanthropie mit der Intention, Modelle zu entwickeln, die lokal greifen und systemisch wirken – getragen von einer Kultur des langfristigen Denkens und dem Mut zu neuen Wegen.

Autoren: Takashi Sugimoto, Susanne Sugimoto

Seine Durchlaucht (S.D.) Prinz Max von und zu Liechtenstein verbindet Tradition mit Innovation. Mit der Stiftung «Lebenswertes Liechtenstein» initiiert er gezielt Veränderungen vor Ort: aus Freude und Überzeugung. Als CEO der LGT – die Bank ist im Besitz des Fürstenhauses – versucht er, die Werte der langen erfolgreichen Geschichte des Fürstenhauses weiterzutragen: Nachhaltigkeit, langfristiges Denken und Respekt bestimmen die Unternehmenskultur ebenso wie Mut zu Innovation, Disziplin und eine ganzheitliche Sicht auf Verantwortung. S.D. Prinz Max geht davon aus, dass Investor:innen, Unternehmen und Projekte immer öfter nach ökologischer und gesellschaftlicher Wirkung bewerten, nicht nur nach finanziellen Erfolgen. Darauf geben Venture Philanthropy und Impact Investing eine Antwort.

Der Vorteil der kurzen Wege

Klein, eng vernetzt und wirkungsvoll: Liechtenstein verbindet Philanthropie, Innovation, Tradition und internationale Ausrichtung. Das Land mit gerade einmal rund 40'000 Einwohner:innen bietet rund 43'600 Beschäftigten einen Arbeitsplatz, nutzt kurze Wege und flexible Strukturen, um Ideen schnell in die Tat umzusetzen. Das zeigt sich auch am wachsenden Sektor der gemeinnützigen Stiftungen. Dieser gewinnt an Bedeutung und wird zunehmend international beachtet. Die Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts e.V. (VLGST) bündelt rund 140 gemeinnützige Stiftungen als Plattform für Vernetzung, aber auch für inhaltliche Impulse wie Wirkungsmessung oder regulatorische Fragen. Das sind heute schon zehn Prozent der Ende 2024 gezählten 1398 gemeinnützigen Stiftungen.

Das Engagement für einen attraktiven Stiftungsstandort zeigt Wirkung: Liechtenstein belegt zum zweiten Mal im Global Philanthropy Environment Index 2025 (GPEI 2025) den ersten Platz. Die Lilly Family School of Philanthropy der Indiana University würdigt Liechtenstein als das Land mit den weltweit besten Rahmenbedingungen für philanthropisches Engagement: offene rechtliche Strukturen mit wenig Hürden, stabile politische und wirtschaftliche Verhältnisse, steuerliche Vorteile und flexible Privatstiftungsmodelle. Die Universität erhebt alle drei Jahre in 95 Ländern das philanthropische Engagement.

Aufsicht und Freiheit

Das Liechtensteiner Stiftungswesen hat wegen oder vielleicht trotz langer Tradition ein hohes Potenzial, sich ständig weiterzuentwickeln. Die Reform des Stiftungsrechts 2009 hat ein modernes Governance-System, das Aufsicht und Freiheit in Einklang bringt, geschaffen. Segmente innerhalb von Organisationen ermöglichen

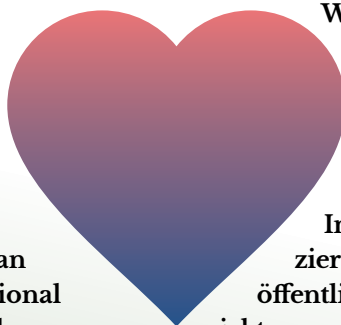
klare Haftungstrennungen und kosteneffiziente Dachstrukturen. Damit entsteht Raum für Experimente, Kooperationen und wirkungsvolle Projekte. Die Reform von 2009 hat den Stiftungsplatz deutlich modernisiert und solide Grundlagen geschaffen. Entscheidend ist nun, wie konsequent diese Standards in der Praxis gelebt werden. Der Sektor gilt insgesamt noch immer als wenig transparent – das betrifft in erster Linie privatnützige Stiftungen, während gemeinnützige heute offener und professioneller agieren. Aber auch sie arbeiten oft im Stillen. Diese Diskretion sichert zwar Flexibilität, lässt aber Fragen nach Kontrolle und Vertrauen offen – ein Spannungsfeld, das Liechtensteins Stiftungsplatz prägt.

Echten Wandel ermöglichen

Persönliches Engagement prägt das Land. Tina Weirather, die bekannte ehemalige Skirennfahrerin unterstützt mit der Top Talent Sport Foundation junge Sporttalente zwischen 13 und 21 Jahren. Sie setzt auf

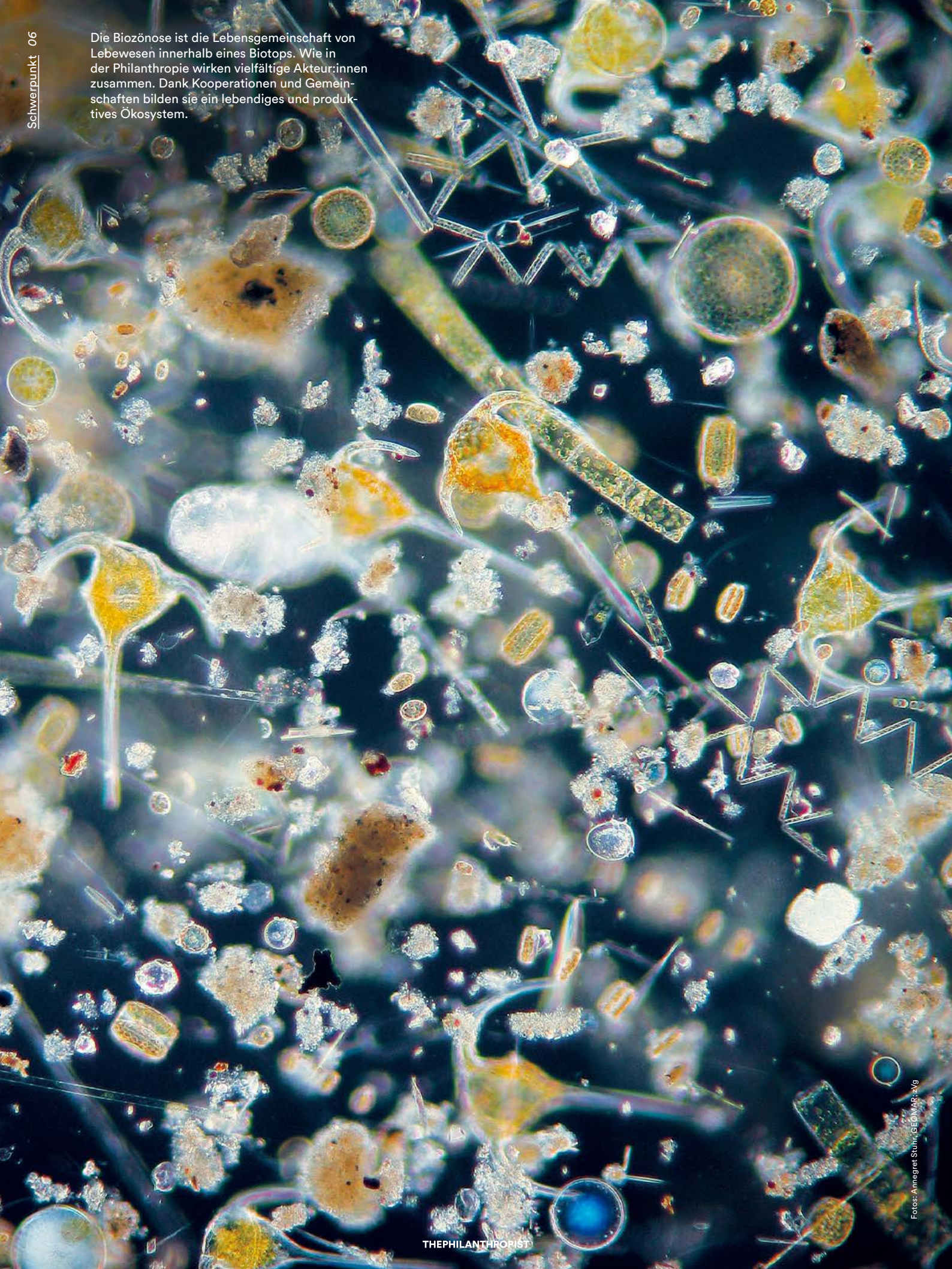
Wille, Leidenschaft und Reflexion – nicht nur auf sportliche Ergebnisse. «Wer kämpft, braucht am meisten Unterstützung», lautet ihr Leitgedanke. Ihr Engagement verbindet lokale Förderung mit globaler Verantwortung.

Innovation zeigt sich auch in neuen Finanzierungsmodellen wie Blended Finance, das öffentliche und private Mittel verbindet, um Projekte zu realisieren, die sonst nicht möglich wären. Entwicklungsagenturen oder Stiftungen übernehmen dabei die risikoreicheren Finanztranchen, private Investor:innen folgen, sobald eine Grundabsicherung besteht. Dieses Modell eröffnet Dialoge zwischen Finanzwelt und Akteur:innen der Entwicklungszusammenarbeit und schafft neue Wege für nachhaltige Wirkung. Klar ist, eine systemische Wirkungslogik braucht Ernsthaftigkeit und Risikobereitschaft und alle Beteiligten an einem Tisch. Wer Erfolg als kollektiven gesellschaftlichen Nutzen versteht, kann echten Wandel ermöglichen. Die Kombination aus Tradition, rechtlicher Flexibilität und internationaler Vernetzung macht das Land zum Labor für moderne Philanthropie. Hier entstehen Modelle, die lokal greifen, systemisch wirken und global inspirieren. Beispiele wie die FAST-Initiative gegen moderne Sklaverei zeigen, wie Kooperation zwischen Banken, Stiftungen und Regierung globale Wirkung entfalten kann. Die Stiftung Lebenswertes Liechtenstein strebt mit lokalen Allianzen zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik greifbare Veränderungen in den Bereichen Energie, Mobilität, Ernährung und sozialer Zusammenhalt an.



The Philanthropist:
Diskutieren Sie im
Netzwerk mit.

Die Biozönose ist die Lebensgemeinschaft von Lebewesen innerhalb eines Biotops. Wie in der Philanthropie wirken vielfältige Akteur:innen zusammen. Dank Kooperationen und Gemeinschaften bilden sie ein lebendiges und produktives Ökosystem.



Allianzen aus dem «Ländle» starten

Allianzen entstehen nicht auf Druck, sondern im Dialog. Liechtenstein zeigt, wie Vertrauen, Transparenz und kurze Wege zu einem Modell für innovative Philanthropie werden können – mit Wirkung und Strahlkraft über die eigene Landesgrenze hinaus.

–Autorin: Susanne Sugimoto

Fr. **Création d'alliances**
Les alliances ne naissent pas de la pression, mais du dialogue. Le Liechtenstein nous montre comment la confiance, la transparence et la proximité géographique peuvent devenir un modèle de philanthropie innovante.

En. **Forging local alliances**
Alliances are not created through pressure, but through dialogue. Liechtenstein shows how trust, transparency and close proximity can create a model for innovative philanthropy – with impact and appeal beyond its own borders.

thephilanthropist.ch

Gemeinsam etwas Grösseres umsetzen für das eigene Land war die Idee von S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein und Ehren-Stiftungsrätin Michèle Frey-Hilti, die an einer philanthropischen Veranstaltung zufälligerweise nebeneinander sass. Schnell waren sie sich einig: LGT Private Banking und Hilti Family Foundation würden sich weltweit engagieren, doch verdiene auch Liechtenstein Aufmerksamkeit. Bei S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein entstand das Anliegen aus einer persönlichen Reflexion: Nach Jahren im Ausland sah er seine Heimat und die Veränderungen mit anderen Augen: schön, lebenswert, aber auch verletzlich. Michèle Frey-Hilti wiederum sah die Chance, die vielen bestehenden Initiativen im Land zu bündeln und so grössere Wirkung zu entfalten. Gemeinsam legten sie damit den Grundstein für die neue Stiftung «Lebenswertes Liechtenstein».

Wichtiges Zusammenspiel

Von Anfang an setzte die Stiftung auf Allianzen. 2019 gegründet, war klar: Wirkliche Veränderung gelingt nur im Zusammenspiel von Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Neben den beiden Initiatoren S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein und Michèle Frey-Hilti waren von Beginn an weitere Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft involviert. Alle waren getragen vom Bewusstsein, dass die hohe Lebensqualität in Liechtenstein nicht selbstverständlich ist und es gemeinsame Anstrengungen braucht, um sie auch für kommende Generationen zu sichern.

Veränderung braucht Zeit – und Vertrauen.

Diese Einsicht habe sich für die Stiftung als entscheidend erwiesen, sagt **Michael Meirer, Geschäftsführer der Stiftung**.

«Wir haben gelernt, dass gelingende Allianzen nicht auf Druck entstehen. Sie müssen auf Beziehung, Dialog ▶



und echter Teilhabe basieren», sagt er. Prozesse seien selten linear, vielmehr müsse man sie iterativ denken – mit der Offenheit, Kurskorrekturen vorzunehmen, wenn nötig. Die Stiftung fokussiert sich seit Beginn auf vier Themen: Energie und Ressourcen, Ernährung und Landwirtschaft, Mobilität sowie sozialer Zusammenhalt. «Prinzipiell ist unser Anspruch, in allen vier Feldern positive Veränderungen zu bewirken, aber nicht auf Biegen und Brechen», so Meirer. «Deshalb überprüft die Stiftung die Strategie regelmässig und sie scheut sich nicht, Anpassungen vorzunehmen, sollten es die Gegebenheiten erfordern.»

Klein und eng vernetzt

Liechtenstein ist mit seinen rund 41'000 Einwohner:innen klein, eng vernetzt – und geprägt von kurzen Wegen. Viele Akteur:innen tragen mehrere Hüte und Institutionen stehen in direktem Austausch. Wie viel aus solchen Impul-



sen entstehen kann, zeigt das Beispiel Finance Against Slavery and Trafficking (FAST). Die internationale Initiative gegen moderne Sklaverei und Menschenhandel nahm hier in Liechtenstein ihren Anfang, wie sich **Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbands**, erinnert. Damals stellte man sich die Frage, wie Menschenhandel und moderne Sklaverei am besten unterbunden werden können.

Die Banken spielen eine zentrale Rolle. «Immer wieder werden Finanzplätze für Geldwäsche und Verschleierung genutzt, weshalb ihnen eine besondere Verantwortung zukommt», sagt Tribelhorn. «Menschenhandel und moderne Sklaverei hinterlassen finanzielle Spuren. Durch das Erkennen dieser Spuren und Transaktionsmonitoring können Banken helfen, diese illegalen Finanzströme zu unterbinden: Kann verhindert werden, dass illegales Geld aus solchen Aktivitäten den Weg in den ordentlichen Finanzkreislauf

zurückfindet, bricht das Geschäftsmodell Menschenhandel zusammen.» Momentan sei es aber noch immer ein riesiges Geschäft, so Tribelhorn, und es passiere vor unserer Haustüre, wie es uns gerade auch konkrete Fälle im Zuge des Ukraine-Kriegs deutlich machen.

Initiatives Liechtenstein

Aus dieser Einsicht heraus entschied der Bankenplatz Liechtenstein, sich aktiv an der Initiative zu beteiligen. Die LGT stieg als erste Bank mit grossem Engagement ein. Angestossen von der liechtensteinischen Botschaft in New York und der liechtensteinischen Regierung signalisierten schnell mehrere gemeinnützige Stiftungen wie die Hilti, die Medicor Foundation und die Tarom Foundation sowie eben die LGT und der Bankenverband ihre Bereitschaft, das Projekt mitzutragen. So entstand eine Public-Private Partnership (PPP) und der Grundstein für die FAST Initiative. Liechtenstein spielte damit eine Schlüsselrolle. Es gewann

ANZEIGE

zkb.ch/stiftungen

**Sie haben viel zu
geben. Wir auch.**

Unser Expertenteam macht mehr
für Ihre Stiftung.



**Zürcher
Kantonalbank**

bald Partnerstaaten wie Australien, die Niederlande oder Norwegen. Zunächst war das Sekretariat beim UN University Centre for Policy Research angesiedelt. Im Jahr 2024 wurde die Initiative dann in die Obhut des UN-Development-Programms (UNDP) in New York übergeben, womit es eine noch grössere Verankerung gewonnen hat. Für Tribelhorn ist FAST ein Modell der Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteur:innen: «Eine PPP ist letztlich nichts anderes als ein Abbild unserer Gesellschaft. Moderne Sklaverei und Menschenhandel gehen uns alle etwas an und so haben wir alle auch eine Verantwortung, entschieden dagegen anzugehen.»

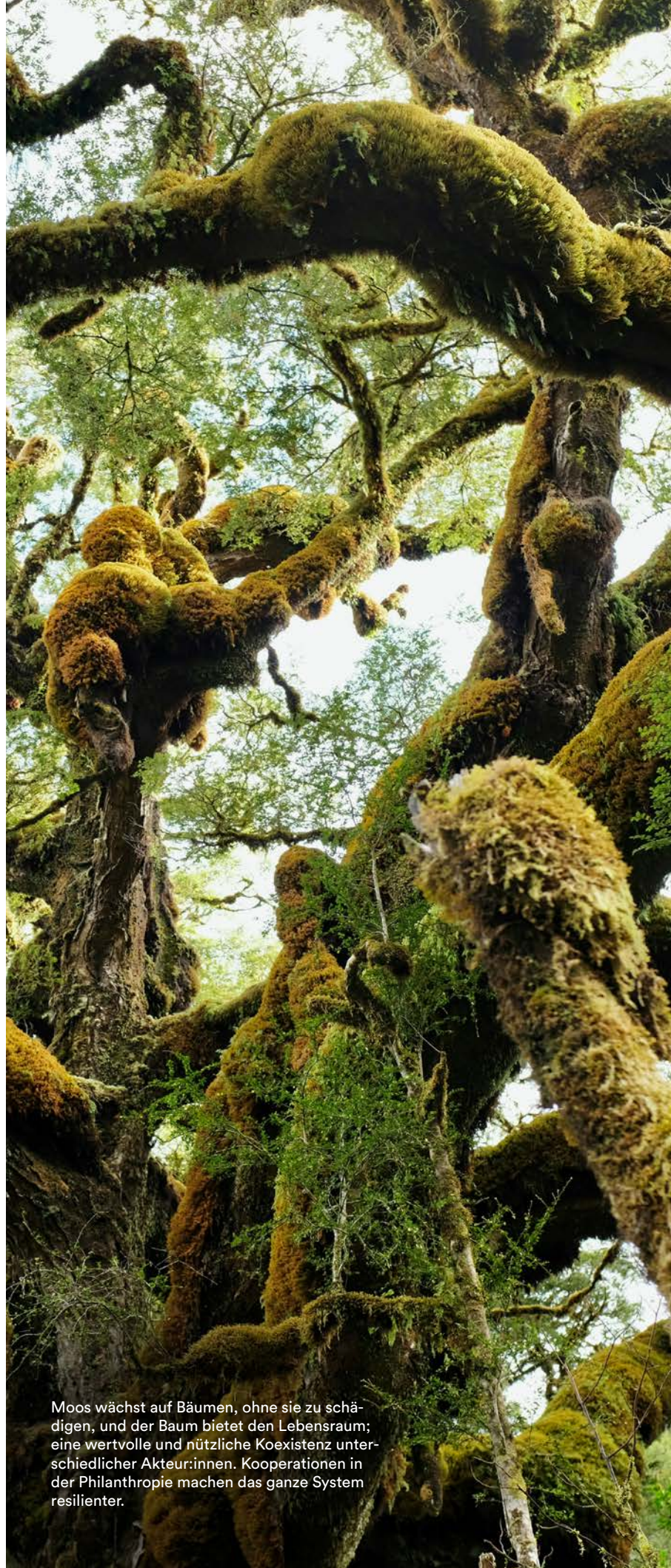
Wo man sich kennt – aber nicht immer findet

Trotz kurzer Wege gibt es in der Liechtensteinischen Stiftungslandschaft auch Herausforderungen. Offenbar ist es gar nicht so einfach, eine geeignete gemeinnützige Stiftung zu finden.

«Liechtenstein führt kein Stiftungsregister, und nicht alle Stiftungen sind mit einer Website präsent», sagt **Angelika Stöckel**, Geschäftsführerin der Stiftung Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger.



«Es ist teilweise nicht einfach, an die erforderlichen Informationen über eine bestimmte Stiftung zu gelangen.» Zweckbestimmungen im Handelsregister sind sehr breit formuliert, während interne Richtlinien oder Beistatuten den Kreis der Begünstigten stark eingrenzen. Gleichzeitig liegen darin auch Chancen, so Stöckel: «Die Kleinheit des Landes sorgt für enge Vernetzung. Man kennt sich häufig persönlich – aus Schule, Ausbildung oder Vereinsleben –, was den Aufbau von Vertrauen erleichtert und Türen öffnet.» Zudem würden die Förderstiftungen vom regen Austausch innerhalb der Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts e.V. (VLGST) profitieren, wo sich ein tragfähiges Netzwerk zwischen den Stiftungen gebildet habe. Den Vorteil der kurzen Wege sieht auch Meirer, der auf die starken Netzwerke hinweist, die in der Schulzeit beginnen. Später im Berufsleben und in den vielen Vereinen, sei es im Sport, in der Kultur oder im NGO- ▶



Moos wächst auf Bäumen, ohne sie zu schädigen, und der Baum bietet den Lebensraum; eine wertvolle und nützliche Koexistenz unterschiedlicher Akteur:innen. Kooperationen in der Philanthropie machen das ganze System resilientier.

Bereich, werden sie weiter verstärkt. Als einzigen Nachteil sieht er in diesem Zusammenhang, dass es durch die starke Vernetzung und das vielfältige Engagement der Bevölkerung zu Interessenskonflikten kommen könnte, was er aber gleich wieder relativiert. Er betont: «Da wir uns bei der Stiftung Lebenswertes Liechtenstein ausschliesslich in Themen mit einem breiten gesellschaftlichen Nutzen für Liechtenstein einbringen, haben wir hier sehr selten ein Problem.»

Tragfähige Allianzen

Die Liechtensteinischen Stiftungen engagieren sich ebenso im Globalen Süden. Sei es in Bereichen wie Bildung oder Gesundheit, sei es in der Ernährungssicherung. Dabei stehen auch immer wieder Kinder, Jugendliche und junge Frauen im Zentrum, deren Chancen auf ein selbstbestimmtes Leben verbessert werden sollen. Der Blick liegt auf Menschen, die sonst kaum Gehör finden. Dabei kommen partizipative, langfristige und systemische Ansätze sowie konsequente Bottom-up-Strategien zur Anwendung. Besonders prägend ist das Engagement der Stiftungen dort, wo über viele Jahre hinweg in Projektgruppen zusammengearbeitet wird. Es können tragfähige Allianzen entstehen.

Gemeinsam unterwegs

Eindrücklich zeigt sich, dass nachhaltiger sozialer Wandel nicht durch isolierte Projekte entsteht. Einzelne Förderfelder, wie berufliche Ausbildung, schulische Bildung oder Mutter-Kind-Gesundheit greifen oft zu kurz, da gesellschaftliche Prozesse eng miteinander verflochten sind. Diese Erkenntnisse veranlassen Stiftungen, vermehrt auf Förderallianzen zu setzen, die die unterschiedlichen Themenbereiche – von Technik über Gesundheit und Bildung bis hin zu sozialen Rechten – miteinander verbinden. Gemeinsam mit lokalen Organisationen, die spezifische Expertise einbringen, wird ein ganzheitlicher Wandel angestrebt.

Klein anfangen

Der gesamtheitliche Ansatz sieht vor, klein anzufangen, direkt in den Com-

munitys. Startet man mit Projekten in den Gemeinschaften, bei den Familien, lernt man die echten Bedürfnisse kennen und entdeckt die Lücken im System. Aus diesem Grundgedanken können sich weitere Initiativen entfalten. Eine breite Beteiligung der Gemeinschaft ist dabei entscheidend: Damit ein ganzheitlicher Wandel entstehen kann, ist es wichtig, am Ende alle Beteiligten zusammenzuführen; lokale Verwaltungen sollen ebenso einbezogen werden wie die Privatwirtschaft vor Ort. Heute zeige sich, gemäss Stiftungsexpert:innen, dass übergreifende lokale Zusammenarbeit besonders wirkungsvoll sei. Derzeit bestehen die Allianzen vor allem aus NGOs, doch mittelfristig können auch Social Enterprises, Unternehmen oder neue Geschäftsmodelle miteinbezogen werden. Entscheidend sei, dass jede beteiligte Organisation ihre Stärken einbringt und nicht alles allein stemmen muss.

Unerlässliche Koordination

Zentral für das Gelingen solcher Allianzen ist eine funktionierende Koordination. Diese Rolle umfasst weit mehr als Verwaltung: Koordinator:innen halten die Fäden zusammen, bringen Ideen ein, vermitteln zwischen den Partner:innen und sorgen dafür, dass der Blick nicht nur auf einzelne Projekte, sondern auf das grössere Ganze gerichtet bleibt. Gerade in Kontexten des Globalen Südens, wo Prozesse Geduld und stetiges Nachjustieren erfordern, ist eine solche Koordination unerlässlich. Sie gibt der Allianz Richtung, fördert Offenheit und ermöglicht Wachstum, das gemeinsam getragen wird.

Ein Labor für Allianzen

Allianzen zwischen Organisationen aus verschiedenen Sektoren sind anspruchsvoll – gerade weil die Akteure wie Stiftungen, Staaten oder NGOs mit sehr unterschiedlichen Handlungslogiken arbeiten. Während staatliche Stellen den Steuerzahler:innen Rechenschaft schuldig sind, können Stiftungen innerhalb ihres Zwecks freier agieren. Entsprechend probieren sie Neues aus und gewinnen auch dann wertvolle Erkenntnisse, wenn sie nicht alle Ziele erreichen. Dieses

Spannungsfeld ist herausfordernd, kann aber auch produktiv sein: Es eröffnet Freiräume für Innovation und gemeinsames Lernen.

Transparenz leben

Vertrauen ist dabei die entscheidende Währung. «Vertrauen aufzubauen braucht in erster Linie Zeit sowie regelmässige und offene Kommunikation – ähnlich wie im Privatleben auch», sagt Angelika Stöckel. «Gegen aussen ist es sicher hilfreich, Etappenziele zu setzen und Teilerfolge auf dem Weg zum Ziel zu kommunizieren.» Transparenz und Partizipation seien ebenso unverzichtbar, betont Stöckel, die Geförderten seien operativ tätig und dem Projekt am nächsten. Denn, wenn ein Projekt nicht ganz nach Plan verlaufe oder beispielsweise von Seiten Dritter Kritik am Projekt geäussert werde, sollten die Geldgeber:innen argumentieren können, fügt sie an. Die Geschäftsführerin der Stiftung Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger betont: «Falls es an Transparenz und Partizipation fehlt, besteht die Gefahr, dass Folgeprojekte nicht mehr unterstützt werden.»

Zukunft gestalten

Die Rahmenbedingungen für Philanthropie in Liechtenstein sind gut. Sie unterstützen auch neue und innovative Fördermodelle. «Liechtenstein hat im 20. Jahrhundert einen bemerkenswerten Weg von einer Agrargesellschaft zu einem global vernetzten Industrie- und Finanzstandort zurückgelegt. Diese Entwicklung ist unter anderem den guten gesetzlichen Grundlagen, der politischen Stabilität aber auch dem Unternehmergeist und Fleiss der Bevölkerung zu verdanken. Mit mutigen Ideen und engagierten Menschen scheint mir diese Vision von einer neuen Realität nicht mehr weit entfernt», sagt Stöckel. Liechtenstein ist auf dem Weg, ein Modell in Sachen Allianzen zu werden: klein genug, um Neues auszuprobieren, und gleichzeitig gut vernetzt genug, um Wirkung über die eigenen Grenzen hinaus zu entfalten. ■

Einzigartig und in besten Händen.

Mit dem weltweit einzigen Fonds mit Fairtrade-zertifiziertem Gold für institutionelle Kunden.



BKB Physical Gold Fairtrade
Max Havelaar - I CHF
Hier erfahren Sie mehr:



Mit dem **BKB Physical Gold Fairtrade Max Havelaar - I CHF (ISIN CH1185050494)** investieren Sie in physisches Gold und haben damit gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Lebensqualität kleiner Bergbaugemeinschaften in Peru. Setzen Sie auf ein starkes Asset Management sowie auf die Stabilität und die Sicherheit der Basler Kantonalbank.

www.bkb.ch/assetmanagement

Diese Angaben dienen ausschliesslich Werbezwecken. Wir verweisen auf den Prospekt und das Basisinformationsblatt. Sie können diese kostenlos auf unserer Website unter www.bkb.ch beziehen.



**Basler
Kantonalbank**

Ein Zeichen der Anerkennung

Mit der Top Talent Sport Foundation führt Tina Weirather das Engagement ihrer Mutter Hanni Wenzel weiter. Beide waren erfolgreiche Skirennfahrerinnen für Liechtenstein.

—Autor: Takashi Sugimoto

Fr. **Un signe de reconnaissance**
Avec la Top Talent Sport Foundation, Tina Weirather poursuit l'engagement de sa mère Hanni Wenzel. Toutes deux ont été des skieuses talentueuses pour le Liechtenstein.

En. **A sign of recognition**
Tina Weirather is continuing the commitment shown by her mother, Hanni Wenzel, with the Top Talent Sport Foundation. Both were successful ski racers for Liechtenstein.

the philanthropist.ch



Stimmt es, dass Sie schon im Alter von drei Jahren wussten, dass Sie Skirennfahrerin werden wollten?

Kinder werden ja oft gefragt, was sie einmal werden möchten. Ich habe schon früh «Skirennfahrerin» geantwortet.

Gab es auch Momente, in denen Ihnen andere Berufe spannender erschienen?

Auch wenn ich Skirennfahrerin werden wollte, wusste ich gleichzeitig, dass eine solche Laufbahn alles andere als selbstverständlich ist. Deshalb hatte ich immer einen Plan B – oder auch C. Journalistin hätte mich interessiert, weil ich gerne geschrieben habe. Aber ich habe wahnsinnig oft gewechselt. Auch Friseurin wollte ich einmal werden. Ich habe dann meinen Puppen die Haare geschnitten. Aber je älter ich wurde, desto mehr nahm die Leidenschaft für das Skifahren überhand. Ich hatte früh Erfolge. Diese haben mich bestärkt.

Trotzdem verlief Ihre Karriere nicht geradlinig?

Vier Verletzungen bis zum 20. Lebensjahr haben mich schwer zurückgeworfen. Damals habe ich mir wirklich überlegt, ob es körperlich überhaupt noch geht. Aber letztlich befasst sich jeder Sportler und jede Sportlerin immer mit einem anderen Beruf, denn die Zeit als Sportler ist begrenzt.

Ihr Plan A hat funktioniert.

Ich habe weitergemacht und konnte meinen Weg so gehen, wie ich es mir erträumt hatte.

Sie waren sich bewusst, dass Ihre Karriere nicht selbstverständlich ist. Sie waren mehrmals verletzt. Wer hat Sie unterstützt, trotz Rückschlägen Ihren Traum zu verwirklichen? Wurden Sie auch von Stiftungen gefördert?

Nein. Ich hatte das Glück, dass der Liechtensteinische Skiverband damals sehr gut aufgestellt war. Er hat die volle Ausrüstung und die Trainer gestellt. Für die Trainingslager hat er auch die Hotels bezahlt. Ausserdem halfen meine Eltern. Meine Mutter stand am Wochenende jeden Abend im Ski-

keller und präparierte meine Ski. Sie hat mich ins Training, an Rennen und überallhin begleitet. Ohne Eltern geht es im Kindersport nicht. Man verbringt jedes Wochenende auf der Piste und fährt den Berg runter. Als Achtjährige ist man nicht in der Lage, dies selbst zu organisieren. Heute denke ich manchmal: Ich weiss nicht, ob ich das als Mama auch für mein Kind machen würde. Es ist ein grosser Einsatz der ganzen Familie und ein harter Weg.

Ihre Mutter, selbst erfolgreiche Skirennfahrerin, hat die Top Talent Sport Foundation (TTSF) aufgebaut. Sie haben ihre Aufgabe in der Stiftung übernommen. War das für Sie ein logischer Schritt?

Meine Mutter wollte nach 23 Jahren mit der Arbeit in der TTSF aufhören. Sie wollte mir aber die Aufgabe auch nicht

«Wer kämpft, braucht am meisten Unterstützung.»

Tina Weirather

aufbürden. Sie sagte, sie habe die Energie nicht mehr, sie werde die Stiftung schliessen. Da habe ich sofort gesagt: «Nein, Mama, das kannst du nicht machen! Ich mache weiter.» Sie war dann erleichtert und hat sich sehr gefreut.

Weshalb ist Ihnen dieses Engagement wichtig?

Für mich war es klar, dass ich das mache. Ich wusste, welchen Impact die Arbeit der Stiftung hat. Ich habe gesehen, welchen Halt Sport Jugendlichen gibt. Die Jugend ist eine komplizierte Zeit. Ein Schulwechsel oder der Druck zum Lernen kann ein Grund sein, mit dem Sport aufzuhören. Auch wird die

finanzielle Belastung für die Eltern immer grösser. In dieser Lebensphase, in der vieles unsicher ist – Freundschaften, Schule, Identität –, bietet Sport Stabilität und Selbstvertrauen. Man lernt, über sich hinauszuwachsen und erlebt Erfolge. Und wer Sport treibt, hat schlicht weniger Zeit, um auf dumme Ideen zu kommen. Eine Förderung in dieser Zeit ist wichtig. Auch wenn es nicht wahnsinnig viel Geld ist, mit dem wir fördern können, ist es ein Zeichen der Anerkennung. «Hey, da glaubt jemand an dich, da findet jemand cool, was du machst.» Das gibt den Jugendlichen Power. Deshalb bin ich stolz auf unsere Arbeit. Deshalb ist mir die Förderung Jugendlicher so wichtig, obwohl es natürlich nicht alle bis an die Weltspitze schaffen.

Genau das ist eine entscheidende Frage: Nicht alle schaffen den Sprung in den Spitzensport. Wie gehen Sie in der TTSF mit denjenigen um, die scheitern? Unterstützen Sie auch mit Coaching und weiteren Angeboten?

Wir unterstützen mit finanziellen Beiträgen. Zusätzliche Angebote wie Mentalcoaching liegen beim Liechtensteinischen Olympischen Komitee, mit dem wir eng vernetzt sind. In unserem Stiftungsrat diskutieren wir viel: Unterstützen wir jemanden, der eine schlechte Saison hatte, überhaupt noch? Oder dann gerade erst recht? Wir neigen eher zur zweiten Variante. Wer Erfolg hat, findet Sponsoren und Verbandshilfe. Wer kämpft, braucht am meisten Unterstützung. Uns interessieren deshalb weniger die nackten Resultate, sondern Wille, Leidenschaft und Reflexion. Wenn jemand nach einer Niederlage beschreibt, wie er die ganze Nacht überlegt, was schiefging, dann sehen wir das Feuer – und das wollen wir fördern. Gerade in Sportarten, in denen körperliche Unterschiede noch gross sind, ist es in diesem Alter noch kaum möglich, aufgrund der Resultate abzuleiten, wer es später schaffen wird.

Spiegelt sich da Ihre eigene Karriere wider, mit Verletzungen und Zweifeln?

Ein Stück weit, ja. Natürlich muss man aufpassen, nicht die eigene Geschichte ▶

in diese Fälle hineinzuinterpretieren. Es gibt andere Leben, andere Wege mit anderen Schicksalen. Man darf die Schablone des eigenen Lebens nicht über diese legen. Aber weil ich selbst viele Rückschläge erlebt habe, kann ich gut mitfühlen. Die Ungewissheit, ob man zurückkommt, ist oft schlimmer als die Schmerzen. Diese Erfahrung macht es mir leichter, Verständnis aufzubringen und Athletinnen und Athleten ernst zu nehmen, auch wenn sie gerade nicht liefern.

War das auch Motivation, sich überhaupt gemeinnützig zu engagieren?

Definitiv. Verletzungen haben mir bewusst gemacht, wie privilegiert ich bin: in Liechtenstein geboren, in einer liebevollen Familie aufgewachsen, meine Leidenschaft verfolgen dürfen – und es hat auch noch funktioniert. Dieses Glück ist nicht selbstverständlich. Ich glaube, das Schlimmste wäre, wenn man sich in einer solchen Situation des eigenen Glücks nicht bewusst wäre.

Und deswegen engagieren Sie sich in der Stiftung?

Ich finde, man muss etwas zurückgeben. Das Mindeste, was ich tun kann, ist, mit meiner Stiftung jungen Sportlerinnen und Sportlern eine Chance zu geben.

Wie finanziert die Stiftung ihre Arbeit?

Als kleine Stiftung finanzieren wir uns durch private Spenden. Viele Liechtensteinerinnen und Liechtensteiner schätzen den Sport und unterstützen uns, ohne dafür ein Logo auf einem Trikot zu wollen.

Hilft es, dass in Liechtenstein die Wege kurz sind und man sich persönlich kennt?

Gute Frage. Ja, vielleicht. Vor allem als meine Mutter die Stiftung noch führte, hat sie direkt viele Partnerschaften geschlossen. Die Spenderin oder der Spender hat quasi direkt einen jungen Athleten oder eine junge Athletin unterstützt. Sie oder er hat sich dann direkt mit einem Brief bedankt und berichtet, wie die Saison gelaufen ist. Das schafft Nähe. Man verfolgt dann die Sportresultate in den Medien.



«Kindern die Perspektive auf ein gesundes und sicheres Leben geben.»

Tina Weirather

Heute geschieht die Förderung nicht mehr individuell. Natürlich werden alle Spender informiert, wer die Sportler sind und wie es ihnen gelaufen ist. Wahrscheinlich hilft es auch jetzt eher, dass man sich kennt. Denn wir verzichten bewusst auf eine grosse Struktur oder eine Website – auch, um die Anzahl Anträge überschaubar zu halten.

Sie haben keinen Internetauftritt, um den Aufwand zu begrenzen?

Bei uns geht jeder Franken von der Spenderin zu den Sportlern. Wenn wir an Stiftungsratssitzungen essen und trinken, zahlen wir alles selbst. Auch an unserer Weihnachtsfeier zahlen wir alles selbst. Eine Website zu betreiben, hiesse, dass wir sie aus unseren Taschen bezahlen würden.

Wie gross ist Ihr Stiftungsrat?

Wir sind sieben. Und zudem hilft Katja in der Administration. Sie hat schon meine Mutter unterstützt.

Wie viele Sportlerinnen und Sportler fördert die TTSF und wie viele Anträge gibt es jährlich?

Im Moment haben wir eine gute Balance. Letztes Jahr haben wir 18 Sportlerinnen und Sportler gefördert, fünf bis zehn mussten wir absagen.

Sie haben eine hohe Quote an Zusagen.

Wie aufwändig ist das Einreichen eines Antrags?

Es braucht wohl etwa eine Stunde. Es gilt, einen Fragebogen auszufüllen. Wir verlangen die Kontakte der Trainer und wollen das Umfeld kennen. Wenn es uns hilfreich erscheint, holen wir auch weitere Informationen über den Hintergrund ein. Viele Athleten schicken uns kreative Bewerbungen mit Fotos oder persönlichen Geschichten. Uns ist wichtig, auch das Umfeld einzubeziehen: Eltern, Trainer, die Motivation des Kindes.

Sie beziehen auch Trainer und Funktionäre, die Familien und das Umfeld in Ihre Abklärungen ein?

Auf jeden Fall. Einmal telefonieren wir mit dem Trainer und fragen, wie die Arbeit mit dem Kind aussieht. Ein andermal klären wir das Potenzial vertieft ab oder fragen nach, woran sie gerade arbeiten. Auch zur finanziellen Situation fragen wir wenn nötig nach. Oft braucht es aber kein Telefon.

Wann braucht es eine vertiefte Abklärung?

Wenn wir noch zu wenig wissen, etwa weil wir bspw. noch nichts über den Athleten in der Zeitung gelesen haben. Da man bei uns schon früh in den

Zeitungen genannt wird, können wir recht viele auf diese Weise verfolgen. Und in Sportarten, wo wir sieben Stiftungsräte nicht so bewandert sind.

Und wie finden Sie die Talente?

Wir haben im Stiftungsrat verschiedene Mitglieder, die an unterschiedlichen Sportarten interessiert sind. Ich bin natürlich eher im Wintersport zuhause. Auch zum Tennis habe ich Verbindungen, weil meine Brüder intensiv Tennis gespielt haben. Vereinzelt gehen wir auf Talente zu und animieren sie, uns einen Antrag zu schicken. Aber viele bewerben sich von sich aus.

Ihre Stiftung feiert bald ihr 25-jähriges Bestehen. Welche Rolle spielt sie heute für den Sport in Liechtenstein?

Eine kleine, aber wertvolle. Wir fördern gezielt sehr junge Einzelsportler, meist zwischen 13 und 21 Jahren. Danach übernehmen entweder Verbände und professionelle Strukturen – oder die Jugendlichen entscheiden sich für einen anderen Weg. Wichtig ist uns die Phase, in der Sport Halt gibt und man fürs Leben lernt. In diesen Jahren sind wir präsent. Da können wir wirklich etwas bewegen und das eine oder andere Leben positiv beeinflussen.

Sie engagieren sich auch als UNICEF-Botschafterin. Was ist Ihre Rolle?

Meine Rolle ist es, für die Situation der Kinder weltweit Aufmerksamkeit zu schaffen, Spenden zu sammeln, die Gesellschaft auf Themen wie Bildung, Gesundheit und Schutz zu sensibilisieren und manchmal ins Feld zu reisen, um mir ein Bild vor Ort zu machen.

Wie kam Ihr Engagement bei UNICEF zustande?

UNICEF hat mich angefragt, ob ich die erste weibliche Botschafterin für die Schweiz und Liechtenstein werden möchte. Ich hatte damals viele kleinere Anfragen, wollte mich aber lieber auf etwas fokussieren und richtig einsetzen. UNICEF passte perfekt, weil es langfristige Projekte mit echter Wirkung verbindet.

Wie erleben Sie die Arbeit im Feld?

Bei meiner Feldreise nach Malawi besuchten wir unter anderem ein Zentrum für mangelernährte Kinder. In solchen Momenten wird einem bewusst, wie ungleich Chancen verteilt sind – und wie sehr jede Unterstützung zählt, um Kindern die Perspektive auf ein gesundes und sicheres Leben zu geben. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Arbeit von UNICEF nur dank Spenden und freiwilligen Beiträgen möglich ist.

Wie prägt Sie das, auch als Mutter?

Man muss Kinder vorsichtig an solche Themen heranzuführen. Ich erinnere mich, wie ich meinem Patenkind erzählte, dass wir nach Malawi reisen würden, wo Kinder zu wenig zu essen haben. Er war damals vier und hat danach wochenlang seine Mutter gefragt, wie das sei mit den Kindern, die

zu wenig zu essen haben. Solche Erfahrungen prägen. Ich finde es wichtig, den eigenen Kindern auch die Realität ausserhalb unseres Wohlstands zu zeigen, aber dosiert, zum richtigen Zeitpunkt und mit Fingerspitzengefühl.

Neben all dem Engagement sind Sie auch Co-Kommentatorin beim SRF. Setzen Sie damit Ihren Plan B um?

Ein bisschen, ja. Ich wollte früher eher schreiben, aber jetzt kommentiere ich live. Das passt auch gut. Es ist schön, dass ich meine Erfahrung weitergeben und den Sport aus einer anderen Perspektive begleiten darf. ■

ANZEIGE



Universität
Basel

Center for Philanthropy Studies



Interdisziplinäre Weiterbildung für Nonprofit-Führungskräfte

CAS Nonprofit & Public Management

Start 5. Januar 2026

CAS Nonprofit Governance & Leadership

Start 13. April 2026

CAS Wirkungsmanagement in NPO

Start 17. August 2026

Flexibel und modular - bis zum MAS/DAS in
Nonprofit Management & Law.



www.ceps.unibas.ch





FINANZEN IM FOKUS

Fr.

La faisabilité

La Blended Finance (le financement mixte en français) exploite les avantages de différentes sources de financement et met en réseau les acteurs et actrices.

En.

Making things happen

Blended finance taps into the benefits of different sources of money and connects the various stakeholders involved.

Machbar machen

Blended Finance, Mischfinanzierung, nutzt die Vorteile verschiedener Geldquellen und vernetzt die Akteure.

—Autor: Takashi Sugimoto



Nicht immer ist fehlendes Kapital das Problem. Oft liegt die Herausforderung in der richtigen Allokation. Hier setzt Blended Finance an: Mischfinanzierungen kombinieren Gelder verschiedener Quellen und ermöglichen so Projekte, die sonst am Risiko scheitern würden. «Unter Blended Finance verstehen wir, dass man öffentliche Gelder nutzt, um private Gelder zu mobilisieren», sagt Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbands. Gerade in der Entwicklungszusammenarbeit kann dies ein vielversprechender Ansatz sein. In Ländern mit schwacher Bonität oder unsicheren politischen Rahmenbedingungen sei das Risiko für Investor:innen oft zu hoch. «Wir verstehen Blended Finance als Möglichkeit, die Risiken zu minimieren und eine marktkonforme Rendite zu modellieren», sagt er. Wenn öffentliche Akteure die ersten Risiken tragen, kann privates Kapital folgen. Das macht Vorhaben realisierbar, die sonst nie umgesetzt würden.

Erfolg richtig verstehen

Das Modell funktioniert über Tranchen: Entwicklungsagenturen oder Stiftungen übernehmen die riskanteren First-Loss-Tranchen. Sie zielen vor al-

«So lassen sich grössere Volumen generieren und Projekte skalieren.»

Simon Tribelhorn, Geschäftsführer
des Liechtensteinischen Bankenverbands

lem auf Wirkung ab, nicht auf Rendite. «Private Investoren steigen erst ein, wenn eine gewisse Absicherung vorhanden ist», so Tribelhorn. Erst mit dieser Grundlage lohne sich das Engagement von Family Offices oder institutionellen Anleger:innen. «So lassen sich grössere Volumen generieren und Projekte skalieren.» Rudolf Hilti, Gründer der The System Change Foundation und von Rheinstet, denkt Blended Finance weiter. «Für mich ist es eine bewusste Vermischung von unterschiedlichen Faktoren, Marktmächten und Finanzierungsmöglichkeiten, damit sich eine Veränderung überhaupt ermögli-

chen lässt.» Hilti unterscheidet dabei klar zwischen Verbesserungen und Veränderungen. Die Planbarkeit von Verbesserungen macht diese für Unternehmen attraktiv. Veränderungen hingegen beinhalten viel Unbekanntes, Unplanbares, man kann sich aber darauf einstellen und vorbereiten. Echte Veränderungen erfordern Mut fürs Neue und die Bereitschaft, Bestehendes aufzugeben und sich ins Unbekannte zu begeben. Ein rein privatwirtschaftlicher Ansatz stösst hier an seine Grenzen.

«Alle grossen Technologien haben meistens einen Hintergrund, der nicht kommerziell durchdacht, sondern aus Interessen der Gesellschaft entstanden ist», sagt Hilti. Technologien wie Global Positioning System (GPS) seien mit staatlichen Mitteln für militärische Zwecke entwickelt worden, bevor sie der Zivilgesellschaft zugutekamen. Nur weil Unternehmen anschliessend daraus ein Geschäftsmodell machen, dürfe man die Finanzierung, welche die Innovation ermöglicht hat, nicht ausblenden. «Solche Töpfe braucht es, um Innovationen für die Zukunft, für die Umwelt, für die sozialen Herausforderungen zu ermöglichen», sagt er. Wichtig sei, dass die Mittel zielgerichtet eingesetzt werden mit einer bewussten Selektion und Stossrichtung. «Es braucht auch die Mitarbeit und die Zuwendungen grosser privater Töpfe wie Stiftungen oder Familienunternehmen, die langfristige Entscheide fällen können», sagt Hilti. «Dann ist es egal, ob es ein Forprofit-Unternehmen oder eine Nonprofit-Organisation ist. Es zählt, ob der Outcome sinnvoll ist.» Dabei ist ihm das Verständnis von Erfolg wichtig. «Der individuelle Erfolg sollte dem Kollektiv dienen», betont er. Wahrer Erfolg bedeutet für ihn, echte Wertschöpfung für Umwelt und Mitwelt zu schaffen. Solcher Fortschritt darf gefeiert werden und es ist legitim, daran zu verdienen, weil der Wertschöpfer nur einen Bruchteil des Gesamtnutzens für sich behält.

Impact und Rendite

An einem grossen Fonds arbeitet Simon Tribelhorn. Er ist auch Geschäftsführer der LIFE Klimastiftung. Diese will das Bewusstsein für den Klimaschutz und die ökologische Nachhaltigkeit stärken. Mit UNICEF und der Universität Liechtenstein modelliert die Stiftung einen Fonds. Als Pilot ist er vor drei Jahren gestartet. Er soll 50 bis 70 Millionen Franken Startvolumen umfassen und wie eine Dachstruktur funktionieren. Der Fonds soll so unterschiedliche Investor:innen verbinden: Für die einen steht der Impact im Vordergrund. Für andere ist die Rendite relevant. «Das wäre die erste Blended-Finance-Struktur, die wir hier im Land aufsetzen würden. Mit dieser

«Der individuelle Erfolg sollte dem Kollektiv dienen.»

Rudolf Hilti, Gründer der The System Change Foundation

Struktur wollen wir die verschiedenen Investorenkategorien aufbrechen», sagt Tribelhorn. Der Ansatz stärkt den Dialog und das Verständnis zwischen den unterschiedlichen Investor:innen. «Aus der Sicht der Finanzindustrie gesprochen glaube ich, verstehen wir wenig, was in der Entwicklungswelt abläuft», sagt Tribelhorn. «Umgekehrt haben Entwicklungsagenturen wenig Kenntnis, wie private und institutionelle Investor:innen denken und was sie brauchen, damit sie überhaupt investieren.» Gemischte Finanzierung fördert auch die Nachhaltigkeit der Engagements. Reportings über den Impact für die Menschen oder die Umwelt können für die Finanzindustrie interessant sein. Umgekehrt hilft das Wissen über die wirtschaftliche Tragfähigkeit geförderter Projekte und Organisationen der Entwicklungsagentur.

Es braucht Ernsthaftigkeit

Der traditionellen philanthropischen Fördertätigkeit steht Rudolf Hilti kritisch gegenüber. «Vielfach geht es zu sehr um die Menschen, die spenden und Gutes tun wollen. Das Kredo sollte sein: Tue Gutes und tue es gut, damit Gutes beflügelt und nicht bindet», sagt er. Dennoch sieht er Potenzial für philanthropische Stiftungen. Mit der richtigen Ernsthaftigkeit in den Umwelt- und Sozialthemen können sie wesentlich dazu beitragen, Wandel herbeizuführen. Dazu sind im Stiftungsrat neugierige Köpfe aus den unterschiedlichsten Bereichen gefragt. «In einer Stiftung hätte ich lieber Leute, wie Coaches oder Mentoren, die Potenziale erkennen», sagt er. Wichtig ist, dass jemand bereit ist, das Risiko zu tragen. «Wenn man wartet, bis der Markt bereit ist, dann werden keine neuen Märkte geschaffen.» Wenn Stiftungen mit ihrem Engagement das Vertrauen aufbauen und Risiken übernehmen, können andere Kapitalgeber darauf aufbauen und einfacher weitere Mittel beschaffen. Wenn dabei die Investor:innen die besten auswählen, wirke das Geld wie ein Katalysator, der verändert. «Es verfliegt nicht wie ein Hype, sondern wird ein langfristiger Trend», sagt Rudolf Hilti. ■

Für ein Griechenland in Bestform

Die vor 50 Jahren gegründete Alexander S. Onassis Public Benefit Foundation unterstützt und betreibt Projekte in den Bereichen Kultur, Bildung, Gesundheit und soziale Solidarität. Ihren Sitz hat die weltweit tätige Stiftung in Vaduz, der Fokus ihrer Tätigkeit liegt aber auf Griechenland – der Heimat ihres Gründers Aristoteles Onassis.

Autorin: Béatrice Koch

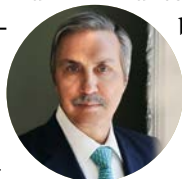


Fr. **Pour une Grèce au meilleur de sa forme**
Créée il y a 50 ans, la fondation d'utilité publique Alexander S. Onassis soutient et mène des projets dans les domaines de la culture, de l'éducation, de la santé et de la solidarité sociale.

En. **For Greece at its best**
Founded 50 years ago, the Alexander S. Onassis Public Benefit Foundation supports and runs projects in the fields of culture, education, health, and social solidarity.

☞ thephilanthropist.ch

Kultur, Bildung und Gesundheit bilden die drei zentralen Säulen der gemeinnützigen Alexander-Onassis-Stiftung – Dinge, die ein Mensch brauche, um wirklich zu leben und nicht einfach nur zu überleben, ist **Stiftungspräsident Anthony Papadimitriou** überzeugt. Den ersten Meilenstein bildete das Stipendienprogramm: Seit 1978 hat die Onassis-Stiftung über 7800 Stipendien an Studierende, Forschende und Künstler:innen vergeben. In der griechischen Hauptstadt Athen ist die Stiftung omnipräsent: Hier befinden sich bedeutende Kulturinstitutionen wie das «Onassis Stegi», ein kulturelles Zentrum für Theater- und Tanzaufführung, Kunstausstellungen, Gespräche und Vorträge, oder die Onassis-Bibliothek mit ihrer historischen Büchersammlung. Auch die neue, preisgekrönte Beleuchtung der Athener Akropolis wurde mit Unterstützung der Stiftung realisiert. In Athen befindet sich



weiter das «Onassis Cardiac Surgery Center», das die Stiftung 1992 dem griechischen Staat geschenkt hatte und das seit wenigen Wochen durch das «Onassis National Transplant Center» ergänzt wird. Dessen Bedeutung gehe über die Medizin hinaus, erklärt Anthony Papadimitriou: «Die Onassis-Stiftung kämpft gegen festgefahrene Vorurteile, Überzeugungen und sozialen Konservatismus und möchte ein Katalysator für sozialen Wandel in allen Bereichen der Organspende sein. Hier weist Griechenland derzeit die niedrigste Quote in ganz Europa auf.»

Global aktiv, lokal fokussiert

Gegründet wurde die gemeinnützige Stiftung im Dezember 1975 gemäss dem letzten Willen von Aristoteles Onassis. Der griechische Reeder wollte damit das Andenken seines Sohns Alexander ehren, der 1973 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen war. Der Sitz der Stiftung befindet sich seit der Gründung in Vaduz – ein Ort, der gemäss dem Stiftungspräsidenten «gleichzeitig Rechtsstaatlichkeit, politische Stabilität und hochentwickelte Finanzdienstleistungen» bietet. Die Stiftung ist weltweit aktiv. In Liechtenstein beteiligt sie sich etwa am jährlich stattfindenden Filmfest. Die Projekte haben aber stets einen Bezug zur griechischen Gesellschaft, Kultur und Zivilisation. «Wir sind keine Förderorganisation», betont Anthony Papadimitriou: «Alle unsere Mittel verwenden wir für unsere eigenen Projekte. Ausserdem bevorzugen wir die Finanzierung und Verwaltung von Grossprojekten.» Sämtliche Aktivitäten der gemeinnützigen Stiftung werden ausschliesslich aus den Gewinnen der autonomen und institutionell unabhängigen Unternehmensstiftung Alexander S. Onassis Foundation finanziert, die ihren Sitz ebenfalls in Vaduz hat. Diese Stiftung hält Unternehmen, die hauptsächlich in den Bereichen Schifffahrt, Immobilien und Finanzproduktinvestitionen tätig sind. 40 Prozent ihres jährlichen Nettogewinns gehen an die gemeinnützige Onassis-Stiftung, der Rest wird reinvestiert.

Anthony Papadimitriou wurde bereits 1988 auf Empfehlung der damaligen Präsidentin Christina Onassis in den

Verwaltungsrat gewählt, seit 2005 hat er den Vorsitz. Natürlich liegen ihm alle Projekte der Stiftung am Herzen, derzeit ist er aber vor allem gespannt, wie sich ihre jüngsten «Kinder» entwickeln: Neben dem erwähnten Transplantationszentrum ist das die Errichtung von 22 öffentlichen Onassis-Schulen in sozial und wirtschaftlich benachteiligten Gebieten Griechenlands. Über einen Zeitraum von zwölf Jahren sollen mehr als 22'000 Schüler:innen von dieser Initiative profitieren. Die Infrastruktur bilde dabei lediglich die Basis, sagt Anthony Papadimitriou: «Es sind die Lehrer, die eine gute Schule ausmachen, nicht die schön gestrichenen Wände. Wir stehen ihnen zur Seite und unterstützen sie mit konkreten Massnahmen.»

Katalysator des Fortschritts

Dem Ziel, durch Innovation und Pioniergeist ein Katalysator für Fortschritt und Demokratisierung zu sein, sei die Alexander S. Onassis Public Benefit Foundation seit 50 Jahren treu geblieben, so der Stiftungspräsident: «Innovation und Disruption, Pioniergeist und die Entschlossenheit, niemals still zu stehen, gehören zu unseren Grundprinzipien.» Gleichzeitig sei die Stiftung aber auch «darwinistisch»: «Wir passen unsere Mittel laufend den Bedürfnissen einer Gesellschaft an, die sich ständig weiterentwickelt.» Heute setzt sie sich vermehrt für Barrierefreiheit und Inklusion in allen sozialen Bereichen sowie für Umwelt- und Klimaschutz ein; so vergibt sie seit 2010 alle zwei Jahre den mit 250'000 Euro dotierten Umweltpreis für herausragende Forschungsbeiträge zur Lösung von Umweltproblemen. «Als Katalysator für den Fortschritt streben wir Partnerschaften über alle gesellschaftlichen Bereiche an», erklärt Anthony Papadimitriou – durch die Abgabe von über 13 Millionen Gesichtsmasken an das griechische Gesundheitspersonal während der Coronapandemie ebenso wie durch die Sanierung von öffentlichen Spiel- und Sportplätzen in Athen. «Was wir wollen, ist ein Griechenland in Bestform.» ■



Fr. L'innovation issue de la tradition

Son Altesse le prince Maximilien de Liechtenstein parle de Venture Philanthropy et d'investissement à impact social, de durabilité et des avantages de la proximité géographique, ainsi que des risques des réseaux étroits.

En. Innovation based on tradition

H.S.H. Prince Max von und zu Liechtenstein talks about venture philanthropy and impact investing, about sustainability and about the pros of short distances and the cons of close networks.

∞ thephilanthropist.ch

Innovation aus Tradition

S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein spricht über Venture Philanthropy und Impact Investing, über Nachhaltigkeit und Vorteile kurzer Wege sowie Risiken enger Netzwerke.

—Autor: Takashi Sugimoto

Verstehen Sie Ihre Herkunft als Mitglied des Fürstenhauses als Verpflichtung, sich verstärkt für eine lebenswerte Zukunft einzusetzen?

Es macht mir Freude, mich für Liechtenstein zu engagieren, weil mir das Land und seine Bürger am Herzen liegen und weil mir das unternehmerische und innovative Gestalten Spass macht. Die Motivation, mich für ein lebenswertes Liechtenstein einzusetzen, kommt also weder von einer gespürten Verpflichtung noch von meiner Zugehörigkeit zum Fürstenhaus, sondern aus Freude und Überzeugung an der Sache.

Sie sind Stiftungsratspräsident in der Stiftung Lebenswertes Liechtenstein und haben die Gründung initiiert. Wie kam es zu diesem Engagement – weshalb braucht es die Stiftung?

Jedes Land und jede Gesellschaft verändern sich im Laufe der Zeit und auch in Liechtenstein müssen wir Sorge tragen, dass sich das Land und seine Gesellschaft gut entwickeln. Obwohl unsere politischen Prozesse wesentlich besser funktionieren als in anderen

«Holistische Unternehmensbewertung wird weiter an Bedeutung gewinnen.»

S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein

Ländern und schon viele gute Organisationen in unserem Land tätig sind, war es aus meiner Sicht hilfreich, eine Stiftung zu gründen, die sich einerseits sehr offen die Frage stellt, wie man das Land noch lebenswerter gestalten könnte, und die andererseits auch finanzielle und unternehmerische Kompetenzen besitzt, um Veränderungen zu initiieren bzw. zu unterstützen.

Nachhaltigkeit hat einen hohen Stellenwert in Ihrer Familie. Wie verstehen Sie den Begriff?

Für mich bedeutet Nachhaltigkeit, dass man Dinge so tut, dass sie langfristig gut funktionieren, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken.

Das Fürstenhaus ist Eigentümerin der LGT. Sie sind CEO. Wie beeinflussen Tradition und Werte der Familie – wie Nachhaltigkeit – die Bank?

Die Familie hat eine lange und in vielerlei Hinsicht erfolgreiche Historie. Insofern ist es natürlich, dass wir versuchen, gewisse Traditionen und Werte der Familie zu erhalten

und diese auch in die Kultur der Familienunternehmen zu übertragen. Hier eine Auswahl von Werten, die ich auch in der LGT zu verankern versuche: eine ganzheitliche und langfristige Herangehensweise; Respekt, Empathie, Dankbarkeit und Wertschätzung gegenüber Kollegen, speziell gegenüber denen, die sich für das grössere Ganze einsetzen und verdient machen; der Wille zur laufenden Weiterentwicklung und Verbesserung auf Basis der internen und externen Chancen und Herausforderungen; Mut und unternehmerische Neugierde, neue Wege zu gehen – nicht halbherzig, sondern mit Durchschlagskraft; eine gewisse Härte und Disziplin gegenüber sich selbst und anderen, um Entbehrungen zu meistern, die oft notwendig sind, um weiterzukommen; die Fähigkeit, zu beobachten und zuzuhören, zu geniessen und zu lachen.

Was unternehmen Sie, um Greenwashing bei Ihren Aktivitäten auszuschliessen?

Mir liegt eine intakte Natur sehr am Herzen und ich beobachte den Klimawandel, den Rückgang an Biodiversität und die in vielen Bereichen stark wachsende Umweltverschmutzung mit grosser Sorge. Ich versuche diese grossen Herausforderungen durch eine Vielzahl von verschiedenen Massnahmen zu adressieren. Dieses Engagement für die Umwelt klar und clever zu kommunizieren und zu forcieren, ist sinnvoll, es falsch darzustellen, ist nicht zielführend. Aus meiner Perspektive ist das fehlende Engagement für die Umwelt aber das wesentlich grössere Problem als das «Greenwashing».

Passen Tradition und Innovation zusammen?

Tradition und Innovation passen nicht immer zusammen, aber Unternehmen sollten versuchen, darin eine Tradition zu etablieren, dass sie Innovationen zu etablieren, dass sie Innovationen fördern.

2007 gründeten Sie LGT Venture Philanthropy. Wo steht die Initiative heute?

LGT Venture Philanthropy hat sich sehr erfreulich entwickelt und die meisten der von uns unterstützten Organisatio-

nen haben sehr viel Mehrwert generiert und die Organisation hat viele neue Initiativen inspiriert. Wir bemühen uns jetzt darum, unsere verschiedenen Organisationen noch aktiver zu bewerben, um mehr Gelder aufzunehmen und um mehr Wirkung zu generieren.

Beeinflussen die Erfahrungen, die Sie mit Venture Philanthropy gemacht haben, die Tätigkeiten der Bank insgesamt?

Persönlich habe ich bei LGT Venture Philanthropy sehr viel über die Welt dazugelernt, was mir bei all meinen Engagements weiterhilft. Die Mitarbeitenden wissen, dass zehn Prozent der LGT-Dividenden philanthropischen Zwecken zufließen. Obwohl die Mitarbeitenden in der Breite nicht selbst bei LGT Venture Philanthropy mitwirken, so tragen sie doch zum philanthropischen Engagement bei, da es durch die Dividende der LGT finanziert wird, die durch das erfolgreiche Zusammenspiel aller LGT-Stakeholder erzielt wird.

Welche Rolle spielen Impact Investing und nachhaltige Finanzprodukte für die Zukunft des Finanzplatzes?

Impact Investing bewertet die Wertschöpfung von Unternehmen ganzheitlicher und dieser holistische Ansatz ist der modernere, der weiter an Bedeutung gewinnen wird, auch wenn es Widerstände gegen diese Bewertungsansätze gibt. Der Finanzplatz sollte daher ganzheitliche und nachhaltigere Investitionsansätze unterstützen. Die einseitige Bewertung von Unternehmen auf Basis ihres finanziellen Erfolges, ohne eine adäquate Bewertung der ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmen, hat zu massiven Fehlentwicklungen geführt. Der Klimawandel ist ein gutes Beispiel dafür.

Wie stark schwindet die Trennung zwischen philanthropischer Förderung und anderen Finanzierungsformen?

Ich begrüsse einen flexiblen Ansatz, weil es darum geht, die richtigen Entwicklungen und Organisationen kapitaleffizient und unternehmerisch zu fördern, und da sind die phil-

«Der Stiftungszweck sollte durchgängig eingehalten werden – auch bei Anlageentscheidungen.»

S.D. Prinz Max von
und zu Liechtenstein

anthropischen Organisationen nicht immer die besten. Je nach Bereich und Ansatz können unterschiedliche Organisations- und Finanzierungsformen geeigneter sein, um die angestrebten Ziele kapitaleffizient zu erreichen. Ich habe kein Problem, wenn man hier flexibel agiert und reguliert.

Ist Impact Investing ein isoliertes Thema oder ist Wirkung heute bei Anlagen generell ein Thema?

Es gibt immer mehr Investoren, die davon überzeugt sind, dass Unternehmen in ihrer Wertschöpfung nicht nur nach ihrem Finanzerfolg beurteilt werden sollten, sondern dass die Wirkung eines Unternehmens ganzheitlicher zu bewerten ist. Ich bin davon überzeugt, dass diese holistische Unternehmensbewertung weiter an Bedeutung gewinnen wird, auch weil unsere ökologischen und gesellschaftlichen Probleme weiter stark zunehmen. Natürlich werden solche Veränderungen in der Bewertung von Unternehmen nicht von allen Unternehmen gerne gesehen, aber langfristig werden sie zu einer besseren und nachhaltigeren Wertschöpfung führen.

Wie stark sollen Stiftungen ihre Zweckbestimmung auch auf ihre Anlageentscheide anwenden?

Aus meiner Perspektive sollten Stiftungen konsistent sein und der Stiftungszweck sollte durchgängig eingehalten werden – auch bei Anlageentscheidungen. Konkret halte ich es für falsch, wenn sich eine Stiftung bspw. für die Bekämpfung des Klimawandels einsetzt, aber gleichzeitig in ihren Finanzanlagen in Kohleunternehmen investiert.

Liechtenstein hat dank seiner kleinen Grösse kurze Wege. Wie nutzt der Standort dies zum seinem Vorteil?

Die kürzeren Wege erleichtern die Koordination und erhöhen die Effizienz und die Kleinheit des Landes erhöht ausserdem die Transparenz und führt zu besseren Entscheidungen. Diese Vorteile wirken auf allen Ebenen und bei allen Akteuren und sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Kleinstaaten.



Sehen Sie Gefahren durch die enge Vernetzung der Akteure?

Ja – die enge Vernetzung kann in jeder Hinsicht beschränkend wirken. Es ist daher wichtig, dass wir breit genug vernetzt sind und dass wir die Netzwerke dynamisch und offen gestalten.

Gibt es persönliche Themenfelder oder Projekte, die Ihnen bei Ihrer philanthropischen Arbeit besonders am Herzen liegen?

Ich bin naturverliebt, freiheitsliebend und gestalte mit Freude in Bereichen, die mir wichtig erscheinen. Ausserdem geniesse ich gerne die schönen Dinge dieser Welt, speziell auch zusammen mit denen, die mir ans Herz gewachsen sind.

Wo sehen Sie die grössten Hebel, die die Philanthropie hat, um gesellschaftlichen Wandel anzustossen?

Um die besten Hebel der Philanthropie für den gesellschaftlichen Wandel zu finden, muss man sich über die angestrebte Richtung des gesellschaftlichen Wandels im Klaren sein. Ich würde mir wünschen, dass unsere Gesellschaft wieder naturverbundener wird und dass Erfolg nicht ganz so eng mit finanziellem und individuellem Erfolg verbunden wird, sondern dass die Wertschätzung breiter verteilt wird, auf den Einsatz und Fortschritt in der Gesellschaft, in der Politik, der Bildung, dem Sport, der Kultur, der Wissenschaft, der Architektur, der Kochkunst, der Natur usw.

Wie kann Liechtenstein im gemeinnützigen Sektor am stärksten wirken?

Durch ein breit getragenes, diversifiziertes, intelligentes und gut kommuniziertes Engagement, das sowohl im Inland als auch im Ausland in vielen Bereichen starke Wirkung erzielt.

Was wünschen Sie sich für die nächste Generation in Liechtenstein – sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich?

Weiterhin viel und vielfältiges Engagement und Lebensfreude. ■■■

Fr. **Le pays des fondations**
Le Liechtenstein, un
acteur philanthropique de
premier plan grâce à ses
conditions-cadres légales
et à sa localisation

En. **Country of foundation**
Liechtenstein as a leading
place for philanthropy
– legal frameworks and
locational advantages

the philanthropist.ch

Stiftungsland

Liechtenstein als führender Philanthropiestandort – rechtliche Rahmenbedingungen und Standortvorteile

–Autorin: Alexandra Butterstein

Mit Inkrafttreten des novellierten Stiftungsrechts am 1. April 2009 wurde in Liechtenstein das Stiftungsrecht neu ausgerichtet. Ein Kernelement war dabei die Implementierung eines innovativen Systems der internen und externen Governance, um eine effektive Stiftungsaufsicht mit den Anforderungen der Stiftungspraxis in Einklang zu bringen. Alle gemeinnützigen Stiftungen unterliegen seither der Aufsicht der staatlichen Stiftungsaufsichtsbehörde (STIFA). Diese überwacht unter anderem die ordnungsgemässe Organisation von Stiftungen und stellt die zweckgemässe Verwendung des Vermögens sicher. Privatnützige Stiftungen unterliegen hingegen grundsätzlich einer internen Governance, die durch weitere fakultative Organe und Elemente angereichert werden kann. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, dass privatnützige Stiftungen der externen Aufsicht der STIFA unterstellt werden können.

Als weiterer Standortvorteil erweist sich die Befreiung gemeinnütziger Stiftungen von der Ertragssteuerpflicht, sofern diese den Nachweis ausschliesslicher und unwiderruflicher Verfolgung gemeinnütziger Zwecke erbringen können. Die Synergie einer effektiven Stiftungsaufsicht mit der steuerrechtlichen Privilegierung schafft einen attraktiven Rahmen für philanthropisches und gemeinnütziges Wirken. Dies zeigt sich einerseits in der sehr guten Bewertung des Philanthropiestandorts Liechtenstein im Global Philanthropy Environment Index (GPEI) 2025, einem Forschungsprojekt der Lilly Family School of Philanthropy der Indiana University. Hierbei werden rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen und weitere entscheidende Faktoren für philanthropisches Wirken bewertet. Andererseits zeigt sich die Zahl der gemeinnützigen Stiftun-



Zur Person:

Alexandra Butterstein ist Professorin für Gesellschafts-, Stiftungs- und Trustrecht. Zudem ist sie Dekanin der Liechtenstein Business Law School und Mitglied des Rektorats der Universität Liechtenstein. Darüber hinaus ist sie u.a. wissenschaftliche Co-Leiterin des Executive Master of Laws im Gesellschafts-, Stiftungs- und Trustrecht an der Universität Liechtenstein. In ihrer Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeit hat sie sich insbesondere auf aktuelle Fragestellungen des Unternehmensrechts, des Gesellschaftsrechts sowie des Stiftungs- und Trustrechts spezialisiert.

gen in Liechtenstein über die vergangenen Jahre konstant und liegt aktuell (Stand Ende 2024) bei insgesamt 1398. Im Vergleich hierzu waren in der Schweiz mit einer 225-fachen höheren Bevölkerung als Liechtenstein zum selben Zeitpunkt mit 13'722 ca. 10-mal so viel gemeinnützige Stiftungen aktiv.

Eine weitere besondere Ausgestaltungsmöglichkeit stellt die segmentierte Verbandsperson (SV) dar, die nach dem Modell der Protected Cell Company (PCC) in das liechtensteinische Recht implementiert wurde. Dabei handelt es sich nicht um eine eigenständige Rechtsform, sondern um eine strukturierte Ausgestaltungsmöglichkeit für bestehende liechtensteinische Rechtspersonen. Sie ermöglicht es, die Organisation in voneinander getrennte Segmente – sogenannte «Cells» oder «Zellen» – zu unterteilen. Jedes Segment verfügt über ein eigenes, von den anderen Segmenten und vom Kern der Organisation getrenntes Vermögen. Die Haftung ist ebenfalls segmentiert, sodass sich Ansprüche Dritter in der Regel nur auf das Vermögen des betreffenden Segments beschränken. Das Vermögen des Kerns und der anderen Segmente bleibt dabei geschützt. Die einzelnen Segmente haben keine eigene Rechtspersönlichkeit; die gesamte segmentierte Verbandsperson behält diese.

Die Segmentierung eröffnet in Liechtenstein die Möglichkeit einer kodifizierten kosteneffizienten Dachstiftung für gemeinnützige Projekte innerhalb der einzelnen voneinander rechtlich getrennten Segmente. Im Gegensatz zum Dachstiftungsmodell in der Schweiz und in Deutschland besteht aufgrund der Kodifizierung der SV eine echte Haftungstrennung. Beispielsweise können kleinere Projekte aus dem grösseren Engagement einer Stiftung ausgegliedert und eigenständig entwickelt werden. Diese Projekte werden vom gemeinsamen Kern verwaltet, wodurch Ressourcen geteilt und Synergien geschaffen werden.

Liechtenstein bietet mit seiner rechtlichen Innovationskraft, steuerlichen Attraktivität und praktischen Gestaltungsfreiheit den optimalen Rahmen für gemeinnütziges Engagement. Die zahlreichen liechtensteinischen Stiftungen nutzen diese Vorteile, um gesellschaftlich wirksame Projekte zu fördern. Dabei reicht die Bandbreite von sozialer Integration, wie sie beispielsweise die Hilti Foundation unterstützt, bis hin zu Initiativen im Bereich Klimaschutz und ökologischer Nachhaltigkeit, wie sie etwa durch die LIFE Klimastiftung Liechtenstein gefördert werden. ■

Philanthropie made in Liechtenstein

Die VLGST (Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts) vereint rund 140 gemeinnützige Stiftungen in Liechtenstein und versteht sich als Plattform für Vernetzung, Transparenz und gemeinsame Weiterentwicklung. Im Interview sprechen Dagmar Bühler-Nigisch und Karin Schöb über die Bedeutung.

Die VLGST hat rund 140 Mitglieder. Wie würden Sie den gemeinsamen Nenner Ihrer Mitglieder beschreiben?

Karin Schöb: Der wichtigste gemeinsame Nenner ist die Gemeinnützigkeit und das gemeinsame Interesse am Lernen, am Austausch und an der Zusammenarbeit. Das verbindet sie. Alle unsere Mitglieder sind ausschliesslich und unwiderruflich gemeinnützig tätig. Natürlich unterscheiden sie sich stark – sei es in ihrer Organisationsform, in den Förderbereichen oder in der geografischen Ausrichtung. Diese Vielfalt macht unsere Arbeit spannend.

Was heisst das konkret?

Dagmar Bühler-Nigisch: Ursprünglich ging es darum, mehr Verständnis für den gemeinnützigen Stiftungssektor in Liechtenstein zu schaffen und die guten Rahmenbedingungen zu sichern. Heute wollen wir zusätzlich die Sichtbarkeit erhöhen. Wer bei uns Mitglied ist, bekennt sich zu einer guten Foundation Governance – die VLGST-Mitgliedschaft ist ein gewisses Gütesiegel.

Wie viele gemeinnützige Stiftungen gibt es in Liechtenstein – und wie viele davon sind bei Ihnen im Verband organisiert?

Karin Schöb: Die Bedeutung der gemeinnützigen Stiftungen nimmt zu. Das Stiftungsumfeld hat sich stark verändert: Während es bei



«Wer bei uns Mitglied ist, bekennt sich zu einer guten Foundation-Governance.»

Dagmar Bühler-Nigisch,
Co-Geschäftsführerin VLGST

der Gründung der VLGST in Liechtenstein noch rund 60'000 Privatstiftungen gab, sind es heute noch knapp 8000. Im Gegensatz dazu verzeichnet die gemeinnützige Stiftung nach einem Rückgang in den Jahren 2019 bis 2022 wieder ein konstantes Wachstum bei den Stiftungsgründungen. Insgesamt wurde per Ende 2024 ein Höchststand von 1398 gemeinnützigen Stiftungen erreicht. Mit rund 140 Mitgliedern

sind inzwischen zehn Prozent bei uns organisiert.

Sind Sie damit zufrieden?

DBN: Zehn Prozent waren von Anfang an ein Etappenziel. Und jetzt, nach 15 Jahren, haben wir es erreicht. Darauf sind wir stolz. Wir sehen aber weiterhin noch viel Wachstumspotenzial für unsere Vereinigung.

Wie aktiv sind Ihre Mitgliedsstiftungen?

DBN: Das ist sehr unterschiedlich. Viele Stiftungen wirken im Hintergrund. Andere, operativ tätige Stiftungen mit eigenen Geschäftsführungen sind sichtbarer. Sie haben eine Website und treten öffentlich auf. Wieder andere werden von Treuhandbüros verwaltet. Diese bringen sich in der Regel weniger sichtbar ein, sind aber für uns ebenso wichtig – sie verleihen uns für den Einsatz von guten Rahmenbedingungen Gewicht. Und natürlich sind diese Stiftungen auch für die Finanzierung unseres Verbands massgebend.

Welche Themen beschäftigen Ihre Mitglieder derzeit am meisten?

KS: Diesen Mai haben wir das in einer Umfrage nachgefragt. Ganz oben auf der Liste steht die Digitalisierung im Stiftungsalltag, insbesondere im Fördermanagement. Ebenfalls wichtig sind Fragen zur Wirkungsmessung und Projekt-evaluation. Viele Stiftungen wollen sehen, wie andere vorgehen und gemeinsam neue Standards entwickeln. Daneben stehen Regulierung

und Compliance oben auf der Liste. Denn der Druck steigt auch bei uns in Liechtenstein. Ein weiteres grosses Thema ist die Zusammenarbeit – sei es mit anderen Stiftungen oder sektorübergreifend. Und natürlich spiegeln sich auch gesellschaftliche Herausforderungen wider, wie beispielsweise die Folgen des Klimawandels oder der Druck auf unsere Demokratie.

Austausch und Vernetzung scheinen wichtig zu sein?

DBN: Ja, genau. Das Interesse an der Vernetzung ist ein wichtiger Grund für eine VLGST-Mitgliedschaft. Seit es die Vereinigung gibt, hat sich in Liechtenstein eine richtige Philanthropie-Community entwickelt. Die kurzen Wege vor Ort sind ein Vorteil. Man kennt sich und kann sich unkompliziert austauschen. Besonders für neue Stiftungen ist das Netzwerk sehr wertvoll.

Viele Stiftungen auf Ihrer Homepage, etwa ein Drittel, schreiben, dass sie keine Fördergesuche entgegennehmen ...

DBN: Das hängt meistens mit der Entstehungsgeschichte zusammen. Viele Stiftungen waren ursprünglich privatnützig und sind erst später gemeinnützig geworden – oftmals nach dem Ableben der Stifterin oder des Stifters. Manche haben auch in den Statuten einen fix definierten Kreis von Begünstigten. Für sie macht es wenig Sinn, öffentlich aufzutreten oder Gesuche entgegenzunehmen. Gleichzeitig möchten viele die Flut von Anfragen vermeiden. Sie suchen ihre Projekte gezielt aus.

Wie gehen Sie damit um?

DBN: Beim Homepage-Onboarding können unsere Mitgliedsstiftungen selbst festlegen, wie sie erscheinen wollen. Dort können sie angeben, dass sie keine Gesuche entgegennehmen und lieber aktiv Projekte auswählen. So ist sichtbar, dass es die Stiftung gibt und die Kommunikation ist klar geregelt.

«Vernetzung ist unsere Kernaufgabe – nicht nur unter Stiftungen, sondern auch mit Politik und Wirtschaft.»

Karin Schöb,
Co-Geschäftsführerin VLGST

Wie entstehen Förderpartnerschaften?

KS: Beziehungen entstehen immer wieder über Kooperationen, Förderallianzen oder auch über Gesuche, wenn diese gezielt adressiert sind. Massenanfragen oder Serienbriefe sind ein absolutes No-Go. Grundsätzlich pflegen Stiftungen gerne langfristige, persönliche Beziehungen, die von Vertrauen und offener Kommunikation geprägt sind. So nennen viele Stiftungen ihre Begünstigten bewusst Partner; sie erachten sie nicht «nur als Empfänger» von Fördergeldern.

Welche Rolle sehen Stiftungen dabei für sich selbst?

KS: Zunehmend verstehen sie sich als Capacity Builder. Das bedeutet, dass Stiftungen Partnerorganisationen nicht nur bei einzelnen Projekten unterstützen, sondern auch beim Aufbau und der Entwicklung der gesamten Organisation.

Welche Bedeutung hat Transparenz bei diesem Prozess?

DBN: Sehr grosse. Wir als Verband ermutigen Stiftungen, ihre Förderkriterien klar zu kommunizieren. So wissen Gesuchsteller:innen, was erwartet wird – und sie können zielgerichtet einreichen. Wir verstehen beide Seiten: Solange viele Stiftungen weder über eine Website

noch über eine E-Mail-Adresse sichtbar sind, bleibt das schwierig. Deshalb treiben wir das Thema Digitalisierung voran – damit die Kommunikation und Zusammenarbeit für beide Seiten einfacher und effizienter wird.

Welche Rolle spielt Ihr Verband über den Stiftungssektor hinaus?

KS: Vernetzung ist unsere Kernaufgabe – nicht nur unter den Stiftungen, sondern auch mit Politik und Wirtschaft. Wir sind in Public-private-Partnerships eingebunden und haben mit der Philanthropie-Plattform ein jährliches Format geschaffen, das gezielt die breite Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft adressiert. Dort zeigen wir, welchen gesellschaftlichen Beitrag gemeinnützige Stiftungen leisten.

Also betreibt die VLGST auch Advocacy?

DBN: Ja, ein Stück weit schon. Unser Verbandspräsident nimmt an den monatlichen Treffen der Finanzplatzakteur:innen mit der Regierung teil – gemeinsam mit den Präsident:innen der Treuhandkammer, des Bankenverbands und der Industrie- und Handelskammer. Dort geht es auch um aktuelle Regulierungsthemen, die ins Parlament kommen. Zusätzlich sind wir in den Vernehmlassungsprozess eingebunden und nehmen Stellung, wenn es um Themen für gemeinnützige Stiftungen geht.

KS: Ein weiteres Highlight ist unser jährliches Treffen mit den Behörden. Unsere Mitglieder kommen dort exklusiv mit den Spitzen von Stiftungsaufsicht, Amt für Justiz, Steuerverwaltung, Finanzmarktaufsicht und Ministerium zusammen. Dieses direkte Format ist in grösseren Ländern kaum möglich – unsere Mitglieder schätzen diesen Mehrwert sehr.

Lesen Sie das ganze Interview online.
thephil.ch/liechtenstein





Fr. **Alliances internationales de soutien: créer ensemble un impact mondial**

Les grands défis sociétaux ne peuvent être relevés qu'ensemble. La Hilti Foundation montre comment elle réunit les ressources nécessaires et l'expertise locale par le biais de réseaux de participations internationaux.

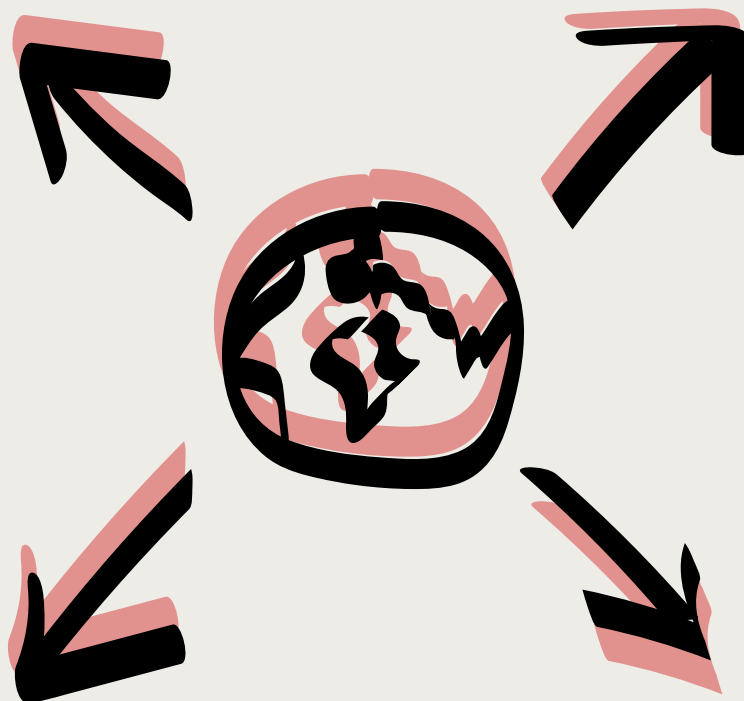
En. **International funding alliances: Making a global impact together**

Major societal challenges can only be successfully overcome by working together. Discover how the Hilti Foundation brings together the necessary resources and local expertise through global investment networks.

the philanthropist.ch

Internationale Förderallianzen: Gemeinsam globale Wirkung erzielen

Grosse gesellschaftliche Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam erfolgreich bewältigen. Die Hilti Foundation zeigt, wie sie durch internationale Beteiligungsnetzwerke notwendige Ressourcen und lokale Expertise bündelt – und so Projekte nachhaltig und skalierbar gestaltet.



In Kenia verlassen jedes Jahr rund eine Million Jugendliche die Berufsschulen – und finden trotzdem keine gute Arbeitsstelle. Das kenianische Berufsschulsystem ist stark von den Bedürfnissen der Privatindustrie entkoppelt. Um die Auszubildenden gezielt zu unterstützen, haben wir mit der Hilti Foundation vor vier Jahren eine Initiative gestartet. Das Ziel: die Berufsausbildung in Kenia transformieren. In einer internationalen Förderallianz haben wir ein duales Bildungssystem nach Schweizer Modell implementiert, angepasst an kenianische Gegebenheiten.

Mit dieser internationalen Förderallianz setzen wir auf eine komplexe, aber erfolgreiche Lösung. Das Beteiligungsnetzwerk besteht aus Schweizer Akteuren wie Grosskonzerne, Berufsschulen, Fachver-

bände und der Kanton, die Know-how, Technologie und Erfahrung in das Projekt einbringen. Auf kenianischer Seite sind Baufirmen, ausgewählte Privatschulen und das Bildungsministerium vertreten. Diese gleichberechtigte Einbindung lokaler Partner schafft nicht nur Vertrauen, sondern stellt sicher, dass die Initiative der Hilti Foundation an den tatsächlichen Bedürfnissen der kenianischen Gemeinschaft ausgerichtet ist.

Erfolgsfaktoren

Nachhaltige Veränderungen entstehen dort, wo internationale Expertise und lokale Erfahrung ineinandergreifen. Doch ein starkes Netzwerk allein genügt nicht. Ob eine Allianz tatsächlich Wirkung entfaltet, hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab.

1. Gemeinsame Vision entwickeln

Die Gefahr, dass Funders an den lokalen Bedürfnissen vorbeientwickeln, ist gross. Ohne klare Ziele und eine gemeinsame Vision entstehen Konflikte und Missverständnisse. Partner können so nicht effizient zusammenarbeiten. Sie verschwenden Ressourcen und riskieren letztlich, dass sich das Netzwerk auflöst. Daher müssen sich zu Beginn des Projekts alle Beteiligten über die angestrebten Ergebnisse einig sein. Planen Sie genug Zeit und Energie ein, um eine gemeinsame Vision mit klaren Werten, Zielen und Erwartungen zu entwickeln.

machen messbare Fortschritte möglich. Mithilfe der Evaluation lassen sich geeignete Kennzahlen (KPIs) auswählen, die zeigen, ob das Netzwerk seine Wirkung entfaltet. Hier kommt die koordinierende Person als Treiber im Netzwerk zum Zug: Sie bindet alle Partner aktiv ein und behält deren Fortschritt im Blick. Regelmässiger Austausch, die Dokumentation von Lernerfahrungen und das gemeinsame Feiern von Teilerfolgen halten das Netzwerk lebendig und motiviert. ■

2. Klare Rollen definieren

Wer macht was – und bis wann? Wenn diese Fragen unbeantwortet bleiben, verlieren Netzwerke an Energie. Aufbauend auf die gemeinsame Vision sorgen klare Rollen und verbindliche Zeitpläne dafür, dass Projekte vorankommen. Wichtig ist, dass die Beteiligten einander in ihren Fähigkeiten ergänzen und Sie für jeden ein Vorgehens- und Massnahmenplan erstellen. Bestimmen Sie ausserdem eine verantwortliche Person im Netzwerk, die die übergeordnete Steuerung übernimmt und alle Akteure verantwortlich hält. Die klare Rollenwahrnehmung ist entscheidend, damit das Netzwerk wirklich etwas bewegt.



Zur Person:

Werner Wallner ist Geschäftsführer der Hilti Foundation und Stiftungsratsvorsitzender des Enabling Microfinance Fund. Mit über 40 Jahren Erfahrung in Führungsrollen bei der Hilti Group und im Martin Hilti Family Trust bringt er umfassendes Know-how in Unternehmensführung, Finanzsteuerung und strategischem Risikomanagement in die Stiftung ein. Seit 2019 fokussiert sich seine Arbeit auf die philanthropischen Aktivitäten der Hilti Foundation, insbesondere in den Bereichen Berufsbildung und globale Entwicklungsprojekte.

3. Lokale Partner ernst nehmen

Ein häufiger Stolperstein internationaler Projekte ist, die Stimmen vor Ort zu überhören. Binden Sie die Beteiligten aus der Region von Anfang an ein, geben Sie ihnen eine Plattform für den Austausch und hören Sie ihnen zu. Lokale Akteure wissen am besten, was ihre Gemeinschaft wirklich braucht.

4. Fortschritte und Erfolge messen

Selbst wenn Sie eine klare Wertebasis und ein gemeinsames Leitbild entwickelt haben, ist der Erfolg Ihrer Förderallianz noch nicht gesichert. Oft fehlen ein adäquates Monitoring und eine Steuerung des Projektfortschritts durch alle Beteiligten. Nur konkrete Zielsetzungen

Auf der Weltkugel kaum zu finden, im weltweiten Ökosystem der Philanthropie sehr wohl deutlich wahrnehmbar: Liechtenstein als kleiner Staat mit grosser Ausstrahlung.

Liechtenstein



Diskret und transparent, lokal und global

Der Stiftungsstandort Liechtenstein gilt als attraktiv. Der kleine Heimmarkt verlangt nach einer internationalen Ausrichtung.

—Autor: Takashi Sugimoto

Fr. Discretion et transparence, échelle locale et mondiale

Le Liechtenstein est considéré comme un pays attractif pour les fondations. Ce petit marché national requiert une orientation internationale.

En. Discreet and transparent, local and global

Liechtenstein is viewed as an attractive location for foundations. Its small domestic market necessitates an international focus.

the philanthropist.ch

Der Finanzplatz Liechtenstein blickt auf eine lange Tradition zurück. Seit 1926 bietet das liberale Gesellschaftsrecht einen verlässlichen Rahmen, insbesondere für privat- oder gemeinnützige Stiftungen. «Die Stiftung ist immer noch die beliebteste Gesellschaftsform zur Strukturierung komplexer Vermögenswerte», sagt **Stefan Wenaweser, Präsident der Liechtensteinischen Treuhandkammer**



und Partner bei Marxer Rechtsanwälte. Und **Thomas Zwiefelhofer, Präsident der Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts (VLGST) sowie Vorstandsmitglied der Liechtensteinischen Treuhandkammer und ehemaliger Justizminister und Regierungschef-Stellvertreter** erklärt: «Gemeinnützige Stiftungen unterliegen dabei einigen zusätzlichen Regelungen gegenüber privaten. So unterstehen gemeinnützige Stiftungen der Aufsicht der Stiftungsaufsichtsbehörde (STIFA), private Stiftungen können sich freiwillig dieser Aufsicht unterstellen. Gemeinnützige Stiftungen haben die Pflicht, eine Buchhaltung zu führen und müssen zwingend eine Revisionsstelle bestellen. Die Revisionsstelle prüft bei den gemeinnützigen Stiftungen auch jährlich alle Ausschüttungen und die Jahresrechnung.»

Kompetenz und Verantwortung

Die liechtensteinischen Treuhänderinnen und Treuhänder spielen eine zentrale Rolle im Stiftungswesen Liechtensteins – nicht nur als Berater, sondern auch als Garantinnen für rechtssichere Strukturen. Aktuell sind



rund 128 Treuhänder und Treuhänderinnen und 219 Treuhandgesellschaften registriert, mit insgesamt etwa 2500 Beschäftigten. Dies macht einen signifikanten Anteil am Arbeitsmarkt des Fürstentums aus. «Nach liechtensteinischem

Recht ist es so, dass bei einer Stiftung – gemein- oder privatnützig – immer eine sogenannte 180a-Person im Organ vertreten sein muss», sagt Zwiefelhofer. «Eine solche 180a-Person ist ein liechtensteinischer Treuhänder oder eine von der Finanzmarktaufsicht (FMA) bewilligte selbstständige oder unselbstständige – mit Dienstverhältnis bei einer Treuhandgesellschaft – Person, welche die spezifischen Voraussetzungen für die Ausübung dieser Funktion – insbesondere bezüglich Qualifikation und Vertrauenswürdigkeit – erfüllt.» Dies gewährleistet ein wichtiges Mindestniveau an Qualifikation, Integrität und Kontrolle. Zwiefelhofer erklärt weiter: «Mit dieser Funktion hat die Person auch eine grosse Verantwortung, hinsichtlich der Erfüllung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten zwecks Geldwäschereibekämpfung. Im Haftungsfall trifft diese Person eine grössere Verantwortung als ein anderes Mitglied des Stiftungsrats ohne das entsprechende Fachwissen.» ▶

Wenaweser weist auf einen weiteren Aspekt hin: «Durch den zwingenden Einsitz einer Person mit 180a-Status ist diese für die Aufsichtsbehörde greifbar. Die lokale Verankerung ist insofern von Bedeutung, weil das Stiftungswesen international ausgerichtet ist und damit auch ausländische Stiftungsräte nicht selten sind. Es gehört zudem zur liberalen Regelung des Standortes, dass Liechtenstein keine Restriktionen bezüglich des Wirkungsbereichs kennt.» Zwiefelhofer ergänzt: «Es gibt viele Stiftungen in Liechtenstein, die praktisch zu 100 Prozent nur im Ausland gemeinnützig aktiv sind.» Die VLGST hat 2019 in einer freiwilligen Umfrage den Wirkungsbereich gemeinnütziger Stiftungen erhoben. 77 Prozent des Förder Volumens wurden international vergeben und weitere 16 Prozent gingen in die Schweiz. Zwiefelhofer schätzt, dass die effektiven ausländischen Anteile mindestens so hoch sind. «Trotz dieser internationalen Ausrichtung müssen die lokalen stiftungs- und sorgfaltspflichtrechtlichen Bestimmungen eingehalten werden, was zwingend diesbezügliche spezifische Kenntnisse im Stiftungsrat voraussetzt», betont er.

EU-Vorgaben voll umgesetzt

«Liechtenstein gehörte zu den Early-Adopter-Staaten beim Automatischen Informationsaustausch (AIA) im Steuerbereich nach dem OECD-Standard. Und ebenso achtet Liechtenstein als EWR-Mitglied darauf, auch andere EU-Rechtsakte, etwa zur Bekämpfung der Geldwäscherei, pünktlich und korrekt umzusetzen», sagt Zwiefelhofer. Wenaweser ergänzt: «Es ist seit längerem das Credo der Regierung Liechtensteins, darauf zu achten, dass Liechtenstein bei der Umsetzung vorne dabei ist.» Zwiefelhofer weiss, dass dies auch Herausforderungen mit sich bringt. Natürlich führe der Regulierungsdruck teils zu grossem Aufwand, sagt er. Dennoch werde einheitlich – von der Wirtschaft bis zum Gewerbe, von der Industrie bis zum Handel sowie von den Finanzintermediären – der EWR-Beitritt als weit überwiegend positiv beurteilt. Liechtenstein feierte dieses Jahr die 30-jährige EWR-Mitgliedschaft. «Die Kompatibilität und der einfache Marktzugang sind für die Industrie, für den Finanzsektor

und ebenso für den Philanthropiesektor sehr wertvoll», betont Zwiefelhofer. Mit dem neuen Anti-Money Laundering Package (AML Package) der EU, das bis Juni 2027 umzusetzen ist bzw. ab diesem Zeitpunkt direkte Anwendung findet, soweit es um die materiellen Sorgfaltspflichten aus der AML-Verordnung (AMLR) geht, werde die Bekämpfung der Geldwäscherei weiter gestärkt, so Wenaweser. Er ist davon überzeugt, dass damit auch nochmals ein Transparenzschub kommen wird. «Daten zu Unternehmen und Stiftungen werden dann EU-weit für Behörden zugänglich», sagt er. Heute sei der Zugang zu den Daten nur über Liechtenstein möglich. Zukünftig habe eine Behörde in einem EU-Land direkt Zugang und sei auch für die Kontrolle zuständig, ob eine Anfrage zu den Daten berechtigt ist.

Abklärungsaufwand steigt

Um «compliant» zu sein, ist ein grosser Abklärungsaufwand erforderlich. Besonders auch bei Steuerthemen ist der Abklärungs- und Beratungsaufwand, den die Treuhänder erbringen müssen, hoch. Es stellen sich viele weitere Fragen, etwa zum Ehe- und Erbrecht. «Wir müssen sehr viele Fragen stellen, denn nur so können wir die Sachverhalte richtig einordnen und beurteilen», sagt Thomas Zwiefelhofer. «Die Erfüllung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten ist sehr komplex, insbesondere auch in Bezug auf die Abklärung der Herkunft der Vermögenswerte», ergänzt Wenaweser. Da in ganz Europa aber ähnliche Standards gelten, seien die Kunden heute die umfangreichen Abklärungen gewohnt. Vor 25 Jahren sei dies noch anders gewesen. Damals hätten sich Kundinnen und Kunden noch gewundert, wenn man eine Kopie des Passes verlangt habe. Neben den Abklärungen mit den Kundinnen und Kunden ist aufgrund der Internationalität der Kunden auch eine Zusammenarbeit mit ausländischen Expertinnen und Experten insbesondere Steuerexperten, unabdingbar.

Die Eintragungspflicht

In Liechtenstein wird zwischen Stiftungen mit und ohne Eintragungspflicht unterschieden. Im Handelsregister eintragungspflichtig sind gemeinnützige Stiftungen.

Privatnützige Stiftungen können sich freiwillig eintragen lassen. «Das Handelsregister mit Einschluss der Anmeldungen und der Belege ist öffentlich. Mit Eintragung der Stiftung sind somit unter anderem Informationen zu Mitgliedern des Stiftungsrates oder zum Domizil der Stiftung, aber auch die den Einträgen zugrunde liegenden Belege und Schriftstücke öffentlich zugänglich», sagt Wenaweser. Bei Stiftungen ohne Eintragungspflicht – sogenannte «hinterlegte Stiftungen» – müssen die Informationen beim Handelsregister hinterlegt werden. «Dritte können in diesen Fällen beim Handelsregister eine Amtsbestätigung anfordern, die Angaben zum Namen, Sitz und Zweck der Stiftung, zum Errichtungsdatum sowie gegebenenfalls zur Dauer der Stiftung, zu den Mitgliedern des Stiftungsrates und deren Zeichnungsrecht, zu dem oder der Repräsentant:in sowie einer allfälligen Aufsicht beinhaltet. Weitere Auskünfte werden Dritten nicht erteilt», erklärt er.

Diskretion und Privatsphäre

Die klaren Regelungen im Fürstentum tragen wesentlich zur Akzeptanz des Stiftungswesens bei. «In Liechtenstein gibt es keinen öffentlichen Druck nach mehr Transparenz», erklärt Wenaweser. «Privatsphäre gilt als schützenswertes Gut und ist verfassungsrechtlich abgesichert. Gegenüber den Behörden gilt selbstverständlich Transparenz. Es gibt ein Register, das Auskunft über die wirtschaftlichen Berechtigten gibt. Auch der Stifter oder die Stifterin werden in diesem festgehalten. Die Rückverfolgbarkeit des Vermögens ist ebenso gewährleistet», so Wenaweser. Auch wenn die Kunden es heute gewohnt seien, dass Transparenz gegenüber den Behörden bestehe, werde die auf Dritte bestehende Diskretion geschätzt, merkt er an. Für dieses Bedürfnis gäbe es ein legitimes Interesse. Er erklärt: «Je nach Herkunft der Kunden, beispielsweise aus Lateinamerika, fragen diese sich, ob aus der Information über die Vermögensverhältnisse eine Gefahr für die Familie entstehen könnte.» Bei diesen Menschen bestehe verständlicherweise ein sehr hohes Bedürfnis nach Diskretion. Umgekehrt gäbe es Stiftungen, die bewusst ein Interesse daran haben, mehr zu informieren, wie bei Familienstiftun-



Das Schloss Vaduz steht auf einer Felsterrasse rund 120 Meter über der Hauptstadt Vaduz. Es ist Privatbesitz und Sitz der Fürstenfamilie von und zu Liechtenstein.

gen, bei welchen aufgrund des Namens bereits die Herkunft klar ist, oder auch Unternehmensstiftungen, die bewusst die Herkunft kommunizieren und oft auch einen gemeinnützigen Teilzweck haben. «Sie wollen Gutes tun und sie möchten auch, dass man sieht, dass sie Gutes tun. Diese präsentieren sich teilweise mit Internetauftritten und sind in sozialen Medien aktiv», sagt Wenaweser.

Attraktives Stiftungsrecht

Das hohe Mass an Flexibilität bei der Stiftungsgründung, die professionelle Beratung sowie die Kombination von Schutz der Privatsphäre bei gleichzeitiger Transparenz gegenüber Strafverfolgungs- und Steuerbehörden, tragen zur Attraktivität des Standorts bei. «Hinzu kommt eine gut funktionierende Aufsicht. Diese ist ein wesentlicher Pfeiler für das Vertrauen in den Stiftungsstandort. Die Aufsicht überwacht bei gemeinnützigen Stiftungen die Einhaltung des Stiftungszwecks sowie auch der Vorgaben des Stifters in den Stiftungsdokumenten, inklusive des Anlagereglements», erklärt Wenaweser. «Die Überwachung der Stiftung durch eine externe Aufsicht gibt Stiftern das Vertrauen, dass ihr Wille auch nach ihrem Ableben eingehalten wird», so Wenaweser. Zusätzlich würden für alle Stiftungen – gemein- und privatnützige – zivilrechtliche Kontrollmechanismen durch die ordentliche Gerichts-

barkeit greifen. Das schaffe Transparenz, Rechtssicherheit und Vertrauen, gemeinnützige Stiftungen würden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer wollen mit ihrem Vermögen Gutes tun. «Sie sehen, dass sie mehr Vermögen haben, als sie ihren Nachkommen weitergeben wollen», sagt Wenaweser. Das liberale Stiftungsrecht in Liechtenstein ist ein klarer Anziehungspunkt. «Wir bekommen immer mehr Anfragen zur Errichtung gemeinnütziger Stiftungen», berichtet Wenaweser. Und Zwiefelhofer bestätigt: «Der Philanthropiestandort Liechtenstein wächst stetig. Die Revision des Stiftungsrechts 2009 brachte einen wenig beachteten Nebeneffekt: Die Zahl der gemeinnützigen Stiftungen stieg deutlich. Heute zählt das Fürstentum über 1400 gemeinnützige Stiftungen. Sie machen mittlerweile rund 20 Prozent aller Stiftungen aus. Teils werden erst private Stiftungen gegründet, um bspw. den überlebenden Ehepartner abzusichern. Sind keine Kinder vorhanden, wird die Stiftung nach dem Ableben beider Ehepartner oft gemeinnützig.» Dass Liechtenstein 2025 erneut beim internationalen Global Philanthropy Environment Index (GPEI) als führender Standort für philanthropisches Engagement ausgezeichnet wurde, zeigt die Stärke des liechtensteinischen Stiftungskonzepts.

Trust oder Stiftung?

Mit dem Trust wird in Liechtenstein das Angebot für die Kunden um eine zielgruppenspezifische Struktur erweitert, auch im gemeinnützigen Bereich. Wenaweser erklärt: «Anders als die Stiftung, die als juristische Person eigenes Vermögen hält, basiert der Trust auf einem Treuhandverhältnis zwischen dem Errichter (Settlor), dem Verwalter (Trustee) und den Begünstigten. Es gelten klare gesetzliche Pflichten und gerichtliche Überprüfbarkeit. Beide Strukturen – Stiftung und Trust – ermöglichen die Trennung von Vermögen und Eigentum mit dem Ziel, langfristige Wirkung zu erzielen. Sie setzen eine klare Definition der Ziele sowie der Governance-Vorgaben voraus und sind in ein Regulierungsumfeld eingebettet, das auf Nachvollziehbarkeit und Verantwortlichkeit ausgerichtet ist – auch im internationalen Kontext.» Zwiefelhofer ergänzt: «Von der Wirkung sind die Strukturen daher sehr ähnlich.» Er sieht nicht die eine Struktur der anderen per se überlegen. Beide Strukturen bieten Raum für unternehmerisches und philanthropisches Denken – unter Einhaltung klarer rechtlicher Vorgaben. Auch Wenaweser sieht die beiden Lösungen als ebenbürtig. Das Informationsrecht der Begünstigten sei bei Stiftungen stärker im Gesetz verankert. Bei Trusts kann der Treugeber die Informationsrechte der Begünstigten privatautonom flexibler regeln. «Dieser Unterschied ist historisch gewachsen», erklärt er. Beide sind sich einig, die Wahl der Struktur hängt oft von der Herkunft des Kunden ab. Zwiefelhofer sagt: «Da Trusts in Common-Law-Ländern sehr verbreitet sind, sind Kundinnen und Kunden von dort mit dieser Struktur vertrauter. Entsprechend vertrauen sie auch eher der ihnen bekannten Rechtsform Trust als dem ihnen unbekannten Konzept der zivilrechtlichen Stiftung.» Diese Erfahrung bestätigt Wenaweser: «Umgekehrt sind Personen aus der römisch-rechtlichen Tradition mit der Stiftung meist besser vertraut.» Abschliessend halten beide fest, dass die Möglichkeit, sowohl das eine als auch das andere Konzept anzubieten, einen weiteren wesentlichen Vorteil des liechtensteinischen Systems darstellt. ■

Fr.

Une nouvelle fois, le Liechtenstein vient occuper la première place du Global Philanthropy Environment Index (GPEI) 2025. Cette distinction estime que les conditions-cadres pour l'engagement philanthropique sont les meilleures au monde.

En.

Liechtenstein once again took first place in the Global Philanthropy Environment Index (GPEI) in 2025. This award ranks the framework conditions for philanthropic engagement in Liechtenstein as the best in the world.

thephilanthropist.ch

Autor: David Meier Schlerkmann



Liechtenstein belegt im Global Philanthropy Environment Index (GPEI) 2025 erneut den ersten Platz. Die Auszeichnung bewertet die Rahmenbedingung für philanthropisches Engagement in Liechtenstein als die besten weltweit.

Die alle drei Jahre von der Lilly Family School of Philanthropy der Indiana University herausgegebene Untersuchung ist die weltweit grösste und umfassendste Initiative zur Erfassung des globalen philanthropischen Ökosystems. Für den GPEI 2025 wurden 95 Länder anhand von sechs zentralen Faktoren analysiert und bewertet: rechtliche Rahmenbedingungen, steuerliche Anreize, grenzüberschreitende Spendenmöglichkeiten, politisches Umfeld, wirtschaftliche Stabilität und sozio-kulturelles Umfeld. Die Resultate helfen politischen Akteur:innen und zivilgesellschaftlichen Institutionen dabei, zu verstehen, wie philanthropische Aktivitäten incentiviert werden und wie philanthropisches Engagement am effektivsten für die Lösung der Herausforderungen unserer Zeit eingesetzt werden kann.

Bestnoten für Liechtenstein

Beim GPEI 2025 hat Liechtenstein – wie bereits bei der letzten Erhebung 2022 – in allen Punkten Bestnoten erhalten und liegt knapp vor der zweitplatzierten Schweiz. Prof. Dr. Marc Gottschald, Direktor des Centers für Philanthropie an der Universität Liechtenstein, sagt zum Resultat: «Es zeigt, dass Liechtenstein nicht nur ein verlässlicher Finanzplatz ist, sondern auch ein international höchst anerkannter Standort für gemein-

nütziges Engagement. Das macht uns attraktiv für Stifter:innen weltweit, die nach einem vertrauenswürdigen, rechtssicheren und professionellen Umfeld suchen.» Wie auch der Schweiz, hängt Liechtenstein trotz Reformen und strengen internationalen Standards noch der Nachgeschmack vom Paradies der Steuerhinterziehung an. Mit der Realität habe dies nichts mehr zu tun, so Gottschald: «Die Governance-Anforderungen für Stiftungen sind hoch. Trotzdem bleibt die Herausforderung, dass die sehr attraktiven Rahmenbedingungen natürlich auch laufend evaluiert werden müssen. Es braucht weiterhin Transparenz, klare Kommunikation und glaubwürdige Standards.»

Wenige aber wichtige Unterschiede

Der grösste Unterschied zur zweitplatzierten Schweiz ist bei den grenzüberschreitenden Spendenmöglichkeiten zu finden. Liechtenstein bietet in dem Bereich vor allem steuerlich attraktivere Bedingungen. Diese schätzt Gottschald auch als einen der wichtigen Punkte für die Philanthropie ein: «Besonders relevant ist die grenzüberschreitende Spendenmöglichkeit, da Philanthrop:innen selbst entscheiden möchten, in welchem Land sie in welchem Umfang engagiert sein möchten.»

Ein weiterer Unterschied zur Schweiz ist Liechtensteins Privatstiftungsmodell, das Stifter:innen eine grössere Gestaltungsfreiheit bietet: «Sofern sich Stifter:innen in den Statuten Änderungsrechte vorbehalten haben, können sie den Stiftungszweck zu Lebzeiten ändern – und zwar unabhängig von Fristen oder veränderten Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die Bedeutung oder Wirkung des Zwecks haben», erklärt Gottschald.

Sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen

Auch wenn Liechtenstein seit Jahren Idealvoraussetzungen für philanthropisches Engagement bietet, sieht Gottschald Bereiche, denen weiterhin Beachtung geschenkt werden sollte: «Zum einen können wir unsere Position im soziokulturellen Umfeld noch weiter schärfen. Es geht darum, das Bewusstsein für Philanthropie in der ganzen Breite der Gesellschaft zu stärken. Zum anderen sind weiterhin Transparenz und internationale Vernetzung wichtig, damit Liechtenstein nicht nur als effizienter, sondern auch als glaubwürdiger Standort wahrgenommen wird.» Die Erstplatzierung wirkt dabei motivierend: «Sie bestätigt die Arbeit all jener, die sich in Liechtenstein für Philanthropie einsetzen – von der Verwaltung über Beratende bis hin zu den Stiftungen selbst.» ■

Engagiert.

Wer digital präsent ist, gestaltet mit. Stiftungen gewinnen durch aktives digitales Engagement neue Impulse und Zugang zu relevanten Partnern – und machen ihre Förderung zukunftsfähig, sagt Francesca Giardina, Themenverantwortliche Digitalisierung und Gesellschaft bei der Stiftung Mercator Schweiz.

Warum ist digitales Engagement für die Philanthropie der Zukunft so zentral?

Francesca Giardina: Digitales Engagement bringt Philanthropie näher an den Puls gesellschaftlicher Entwicklungen. Der digitale Wandel prägt heute fast jedes Förderfeld: Digitale Prozesse steigern Effizienz und schaffen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: etwa, wenn Effizienzgewinne durch den steigenden Ressourcenverbrauch wieder aufgehoben werden, wenn Menschen vom Wandel abgehängt werden oder wenn Cyber-Bedrohungen und der Verlust von Privatsphäre ein kritisches Ausmass erreichen. Soziale Medien ermöglichen neue Formen der Vernetzung und Teilhabe, beeinflussen aber gleichzeitig Meinungsbildung, Kompetenzen und die mentale Gesundheit – und damit die Lebensrealitäten vieler Zielgruppen. Deshalb braucht es eine gezielte Auseinandersetzung mit digitalen Phänomenen und eine bewusste Ausrichtung der Förderpraxis: digitale Kompetenzen stärken, gesellschaftliche Auswirkungen der Digitalisierung erforschen oder gemeinwohlorientierte Technologien entwickeln. Digital sichtbar und engagiert zu sein, bedeutet eine informierte Haltung einzunehmen, sowohl in der eigenen Organisationsentwicklung als auch in der Förderstrategie.

Wie verändert sich dadurch die Dynamik, und welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Die Welt dreht sich schneller, Themen wechseln rasant, neue Diskurse entstehen über Nacht. In diesem Umfeld reicht «ein-

fach weitermachen wie bisher» nicht mehr. Digitales Engagement eröffnet enorme Chancen für Inspiration, Austausch und sektorübergreifende Zusammenarbeit – gerade weil hier Fördernde, Nonprofits, Expert:innen und andere Akteur:innen aufeinandertreffen und Impulse ins Analoge zurücktragen. Zugleich sind diese Transformationsschritte oft anspruchsvoll. Doch wer sich nicht aktiv beteiligt, riskiert, relevante Entwicklungen zu verpassen. Digital engagiert zu sein, heisst nicht, jeden Technologietrend mitzumachen, sondern bewusst die richtigen Impulse aufzunehmen und den Wandel mitzugestalten.

Was bedeutet das konkret für die Praxis heute?

Digitales Engagement ist kein Selbstzweck, sondern eine kritische Zukunftskompetenz. Es geht darum, einfache Instrumente gezielt zu nutzen und Signale aus dem Förderfeld nicht zu übersehen. Das bedeutet nicht, einfach mehr Informationen online zu stellen oder mehr Gesuche zu bearbeiten, sondern zeitgerechter zu fördern, relevantere Projekte zu identifizieren und Kooperationen auf Augenhöhe einzugehen. Wer sich heute digital einbindet, legt den Grundstein dafür, auch morgen handlungsfähig und wirksam zu bleiben.



Jetzt mitgestalten

In einer losen Reihe aus Fachbeiträgen und Webinaren bieten die Stiftung Mercator Schweiz, das Netzwerk Alliance Digitale und Spheriq Anknüpfungspunkte für Stiftungen, die ihr Engagement reflektieren, digital stärken oder neu ausrichten möchten. Expert:innen aus unterschiedlichen Themenfeldern – von Umwelt und Klima über Gesellschaft bis hin zu Kunst und Kultur – beleuchten aktuelle Entwicklungen und zeigen auf, wie Projekte und Organisationen den Wandel aktiv mitgestalten können.



spheriq.ch/engagiert

spheriq



Transparent.

Wer sichtbar ist, wird gefunden. Klare Profile, transparente Förderschwerpunkte und offene Kommunikation schaffen Vertrauen und erleichtern wirksame Partnerschaften, sagt Lisa Meyerhans, Stiftungsrätin der Asuera Stiftung und Präsidentin von SwissFoundations.



Warum ist Transparenz für eine zukunfts-fähige Philanthropie entscheidend?

Lisa Meyerhans: Transparenz ist ein Signal – nach innen wie nach aussen. Wenn Förderorganisationen ihre Schwerpunkte, Ausschlusskriterien, Prozesse und Kontaktmöglichkeiten offenlegen, schaffen sie Orientierung und senken die Hürde für den Austausch mit passenden Partnern. So wird klar: Wo liegen die Interessen? Wo bestehen Anknüpfungspunkte? Transparenz ist die Grundlage dafür, dass Nonprofits nicht «im Nebel» suchen müssen, sondern gezielt den Dialog aufnehmen können. Gleichzeitig stärkt sie die Glaubwürdigkeit der Fördernden – denn wer zeigt, wofür er steht, wird als verlässlicher Partner wahrgenommen.

Wie verändert sich dadurch die Dynamik, und welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Förderorganisationen treten heute zunehmend aktiv in den Markt: Sie scouten Projekte, identifizieren strategische Themen und suchen gezielt den Austausch. Dadurch wächst die Bedeutung, klar erkennbar und anschlussfähig zu sein – für Fördernde wie auch für Nonprofits. Organisationen mit präzisen, aktuellen Profilen und transparenten Kriterien werden schneller gefunden und gezielter kontaktiert. Damit entstehen auch neue Erwartungen: Wer sichtbar ist, muss seine

Informationen wie beispielsweise die verantwortlichen Personen aktuell halten. Transparenz ist kein statischer Zustand, sondern ein laufender Prozess. Vor allem aber ein klarer Wettbewerbsvorteil für alle, die diesen Prozess aktiv gestalten.

Was bedeutet das konkret für die Praxis heute?

Nur wer sichtbar ist, wird gefunden. Und sichtbar ist man heute im Netz. Aussagekräftige Informationen gehören dazu: für Fördernde aktuelle Förderschwerpunkte, klare Kriterien, direkte Kontaktwege – und wenn möglich auch ein Hinweis, in welcher Grössenordnung Unterstützung möglich ist. Für Nonprofits aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte, erfolgreich abgeschlossene Projekte und vor allem eine laufend ergänzte Förderhistorie. Aktuelle Informationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, passende Partner zu finden – ob als Nonprofit oder Fördernde. Es lohnt sich auch, Empfehlungen aktiv einzuholen und sich in relevante Netzwerke einzuklinken. Wer Transparenz aktiv lebt, erleichtert nicht nur den Zugang für andere, sondern schafft selbst die Grundlage für effizientere, vertrauensvollere Kooperationen.

Jetzt mitgestalten

Wer sein Profil auf Sphერიq mit wenigen klaren Angaben zu Förderschwerpunkten, Kriterien und Kontaktwegen versieht, wird sichtbar und gezielt gefunden. Über «Fit & Hope» entstehen so ohne grossen Aufwand direkte Mehrwerte für beide Seiten. Empfehlungen einzuholen und das Profil aktuell zu halten, erhöht zusätzlich die Reichweite. Das Webinar «Als Nonprofit stattfinden» Ende Dezember bietet eine praxisnahe Anleitung, wie Organisationen ihr Profil wirkungsvoll gestalten und mehr passende Anfragen generieren können.



spheriq.ch/transparent



Einfach.

Einfachheit bedeutet nicht, auf etwas zu verzichten, sondern Dinge klar und konsequent zu gestalten. Je weniger Reibung in den Prozessen, desto mehr Energie und Ressourcen fliessen in die Wirkung, findet Joëlle Pianzola, Geschäftsführerin der ZKB Philanthropie Stiftung.

Warum ist Einfachheit in Förderprozessen so entscheidend?

Joëlle Pianzola: Weil heute noch zu viele Mittel in Administration statt in Wirkung gebunden sind. Komplexe Formulare, redundante Abfragen und Medienbrüche in den Prozessen verlangsamen und erschöpfen sowohl Fördernde als auch Gestuchstellende. «Reduce to the max» lautet das Credo: sich auf das Wesentliche fokussieren, eine klare Sprache verwenden, stringente Abläufe schaffen. Einfachheit ist kein Nice-to-have, sondern ein wichtiges Steuerungsprinzip – sie schafft Zeit für Beurteilung, Dialog und Begleitung und erhöht die Qualität der Entscheidungen.

Wohin entwickelt sich das – welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Leistungsfähige digitale Lösungen denken end-to-end: von der fokussierten Gestuchserfassung über Prüfung und Entscheidung bis hin zu Reporting und Lernen. Entscheidend ist der Systemblick – Stan-

dards, die für beide Seiten gelten, Daten, die wiederverwendbar sind, Workflows, die Transparenz schaffen. Gute Tools entlasten nicht nur Fördernde, sondern das Gesamtsystem. Die Herausforderung liegt weniger in der Technik als in der Kultur: Bestehendes loslassen, Informationsfluten reduzieren, Verantwortungen klären. Das braucht auch Mut. Und ja, ohne Bereitschaft zur Standardisierung bleibt jede Vereinfachung Stückwerk; und in der Skalierung liegt die Kraft.

Was folgt daraus für die Praxis heute?

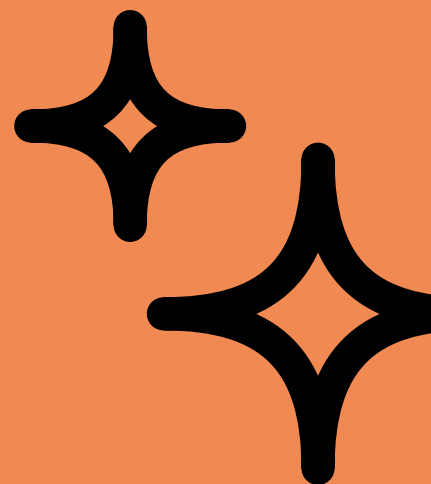
Pragmatismus ist wichtiger als Perfektion: am besten schrittweise vereinfachen. Bestehende Abfragen kritisch prüfen: Welche Angaben wurden in der Praxis für den Informationsaustausch und Entscheidungen tatsächlich genutzt? Im System Standardfelder nutzen, Wiederverwendbarkeit von Angaben ermöglichen (einmal sauber erfassen, mehrfach verwenden), klare und einfache Kriterien einführen. Das Reporting so schlank wie möglich, so aussagekräftig wie nötig gestalten. Das sind viele kleine, aber konsequente Schritte – aber sie bringen rasch spürbare Effekte und setzen die richtigen Anreize. Klingt einfach? Ist es in der Praxis nicht. Sich an der eigenen Nase nehmen hilft.

Jetzt mitgestalten

Digitale Prozesse im Förderwesen entfalten ihren Mehrwert erst, wenn sie nicht als Insellösungen, sondern holistisch gedacht werden: von der fokussierten Gestuchsabfrage bis zum klar strukturierten Reporting. Hier setzt das Spheriq Förder- und Gestuchsmangement an. Dazu gilt: Es lohnt sich, Prozesse nicht einfach «tel quel» zu digitalisieren, sondern das volle Potenzial der digitalen Transformation zu nutzen – pragmatisch und wirkungsorientiert. Das Bootcamp «Achtung, fertig, digital!» im Dezember bietet praxisnahe Impulse und konkrete Ansatzpunkte für den Einstieg.



spheriq.ch/einfach



spheriq

Effektiv.

Effektivität entsteht nicht durch Technologie allein, sondern durch gemeinsame Gestaltung. Die besten digitalen Lösungen kommen aus dem Sektor selbst, ist Pascale Vonmont, Direktorin Gebert RUF Stiftung, überzeugt.

Warum ist «effektiv» mehr als ein Schlagwort?

Pascale Vonmont: Weil Wirkung heute nicht mehr im Alleingang entsteht. Digitale Transformation verändert nicht nur Werkzeuge, sondern die Art, wie wir gemeinsam Lösungen entwickeln. Effektivität bedeutet, Technologien ko-kreativ zu gestalten – entlang der realen Bedürfnisse des Sektors, nicht entlang der Roadmaps von Techfirmen. Fördernde, Nonprofits und Expert:innen wissen am besten, wo Prozesse haken, wo Standards fehlen und wo digitale Hebel Wirkung entfalten können. Wer Wirkung will, muss also nicht nur Technologien anwenden, sondern ihre Entwicklung mitprägen.

Wohin entwickelt sich das – welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Der technologische Fortschritt ist rasant. KI, Automatisierung, Matching-Algorithmen und Datenanalyse eröffnen neue

Möglichkeiten für intelligentes Fördern – von der Vorprüfung über die Entscheidungsunterstützung bis hin zu einem aussagekräftigen Reporting. Die Herausforderung besteht darin, nicht getrieben zu werden, sondern aktiv mitzugestalten: zu benennen, was wirklich nützt, und gemeinsam praktikable Standards zu setzen. Nur so entstehen Lösungen, die den Sektor stärken, statt neue Abhängigkeiten zu schaffen. Effektivität heisst hier: Werkzeuge einsetzen, die Alltagstauglichkeit, Relevanz und Wirkung verbinden.

Was bedeutet das für die Praxis heute?

Der wichtigste Schritt ist, den Kooperationsmodus zu wechseln: raus aus der Beobachterrolle, hinein ins gemeinsame Testen, Lernen und Verbessern. Pilotprojekte aufsetzen, Erfahrungen austauschen, Feedback systematisch einbringen.

Technik nicht als fertiges Produkt verstehen, sondern als Prozess, der mit dem Sektor wächst. Wer sich früh einbringt, bestimmt mit, welche Tools sich durchsetzen – und kann sie entlang eigener Bedürfnisse formen. Effektiv ist, wer nicht allein versucht, das Rad neu zu erfinden, sondern gemeinsam tragfähige, sektorweite Lösungen entwickelt.

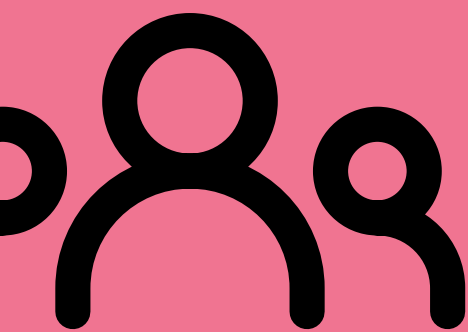
Jetzt mitgestalten

Die Spheriq Academy für digitale Philanthropie (früher: Learning Journey) ist ein exklusives Format für Partner:innen, die die digitale Transformation aktiv mitgestalten oder aktuelle Entwicklungen eng begleiten möchten. Hier treffen sich Vordenker:innen und Praktiker:innen, um Impulse auszutauschen, Wissen zu vertiefen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Das aktuelle Programm zeigt, wohin die Reise geht: von KI-gestützter Gesuchvorprüfung über intelligentes Matching und Due Diligence bis hin zu einem Reporting, das auf das Wesentliche reduziert ist.



spheriq.ch/effektiv





Kollaborativ.

Gremien wirken, wenn sie gut zusammenspielen: Digitale Prozesse ermöglichen den Blick aufs Wesentliche – und machen das persönliche Gespräch im Stiftungsrat erst richtig stark, sagt Beate Eckhardt, mehrfache Stiftungs- und Verwaltungsrätin.

Jetzt mitgestalten

Boardmanagement mit SpheriQ bündelt die Arbeit im Stiftungsrat in einem sicheren, klar strukturierten Raum: Traktanden planen, Dossiers teilen, Entscheidungen protokollieren und Aufgaben nachverfolgen – mit Rollen- und Zugriffsrechten, Nachverfolgung und Benachrichtigungen. Weniger E-Mail, mehr Überblick, bessere Nachvollziehbarkeit. Wie das in der Praxis aussieht, zeigt das Webinar «Boardmanagement in der Praxis» Ende November.



spheriq.ch/kollaborativ

Warum ist Kollaboration gerade im Stiftungsrat heute so entscheidend?

Beate Eckhardt: Weil Wirkung ein Team-sport ist. Gut eingespielte Stiftungsräte, die mit einem Board-Workspace arbeiten, sind fokussierter und haben mehr Zeit, sich um strategische Fragen und die inhaltliche Begleitung der Förderpraxis zu kümmern. Die Arbeit auf einer digitalen Plattform schafft einen gemeinsamen Kontext: Alle sind zeitgleich auf demselben Informationsstand, wissen, wo was zu finden ist, worüber entschieden wird, und wer wofür Verantwortung trägt. Das entlastet von administrativen Schleifen.

Wie verändert sich die Dynamik – und welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Besonders wichtig dünkt mich der Effizienz- und Transparenzgewinn. Traktanden, Entscheidungsgrundlagen, Protokolle und Aufgaben laufen vor- und nachgelagert asynchron – die Sitzung selbst wird dadurch präziser und produktiver. Dazu kommt, dass jüngere Mitglieder eine digitale Arbeitsweise für ein Engagement häufig voraussetzen. Rein analoge Gremien verlieren an Attraktivität und Tempo. Aber auch digitale Plattformen müssen

geführt und moderiert werden. Sonst entstehen E-Mail-Kaskaden, digitaler Wildwuchs und unklare Zugriffsrechte. Das kostet schnell Vertrauen. Für das Thema Datenschutz und Cybersecurity helfen klare Regeln und ein sicherer digitaler Raum.

Was bedeutet das konkret für die Praxis heute?

Ich empfehle jeweils, schrittweise vorzugehen, das Wesentliche zu standardisieren und universelle Tools zu bevorzugen. Einzellösungen führen schnell zu hohen Kosten und verunmöglichen eine digitale Vernetzung mit anderen Förderern. Ein sicherer Board-Workspace wie SpheriQ bündelt für den Stiftungsrat alles Relevante: Agenda und Dossiers, Entscheidungsgrundlagen, Protokolle, Aufgaben und Fristen. Einmal erlebt, wollen die wenigsten Stiftungsräte zurück zur alten analogen Welt. In den Verwaltungsräten hat sich die digitale Zusammenarbeit übrigens schon längst durchgesetzt.

spheriQ



Verantwortungsvoll.

Verantwortungsvoll heisst: die besondere Rolle von Förderstiftungen sichtbar leben – konsistent, transparent und zweckorientiert, findet Andrea Studer, CEO Fondation Botnar.

Warum ist Verantwortungsbewusstsein heute so zentral?

Andrea Studer: Philanthropisches Kapital ist verbunden mit einer grossen Verantwortung. Stiftungen übernehmen komplementäre Aufgaben, die niemand sonst bereit ist, zu leisten, weder seitens staatlicher Institutionen noch des Privatsektors, oft auch verbunden mit Risikofragen. Gemeinnützige Stiftungen sind steuerbefreit, daraus ergeben sich Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit, dazu gehören unter anderem nachvollziehbare Entscheidungen und eine konsequente Zweckerfüllung. Verantwortung erschöpft sich nicht im einzelnen Vergabeentscheid. Sie umfasst Strategie, Kommunikation und Anlagepolitik gleichermaßen. Wer Wirkung will, muss zeigen, was er tut, warum – und mit welchem Ergebnis.

Wohin entwickelt sich das – welche Chancen und Herausforderungen entstehen?

Die Erwartungen seitens der Öffentlichkeit sind hoch und Stiftungen sind verpflichtet, kohärent zu handeln und zu kommunizieren. Digitale Instrumente

unterstützen Stiftungen, Profile, Kriterien und Ergebnisse sichtbar und transparent zu zeigen. Wer nicht bereits transparent arbeitet, wird durch digitale Technologie gezwungenermassen transparent gemacht. Die Chance liegt in proaktiver Klarheit: Vom Antragsdialog bis zum Reporting, von Leitplanken in der Vergabe bis zu Benchmarking und Kostentransparenz auf der Anlageseite. Die grosse Herausforderung besteht darin, dies im Alltag zu verankern – in der Geschäftsstelle, im Stiftungsrat und im operativen Geschäft.

Was bedeutet das für die Praxis heute?

Mit Standards beginnen und sie leben. Walk the talk. Den SwissFoundationsCode als Kompass nutzen, Kriterien und Prozesse präzise veröffentlichen, Profile aktuell halten. Anlagepolitik einbeziehen: Ziele und Leitplanken definieren, Kriterien regelmässig hinterfragen und überprüfen – nicht als Pflichtübung, sondern als Teil der Wirkungsorientierung. Weniger Programmatik, mehr Pragmatik in der Umsetzung. So entsteht Glaubwürdigkeit – nicht als Anspruch, sondern als Praxis.

Jetzt mitgestalten

Verantwortungsvolle Stiftungsarbeit nimmt den SwissFoundations Code ernst: wirkungsorientiert, transparent und kohärent – in der Vergabe und in der Vermögensanlage. Orientierung bietet der SpheriQ Themenschwerpunkt «Vermögensanlage digital» im Herbst 2025. Im Bootcamp zeigen wir praxisnah, wie eine zeitgemässe Anlagepolitik aussehen kann, die zum Zweck passt.



spheriQ.ch/verantwortungsvoll

Future-Proof Funding – die neue Initiative von SwissFoundations

Die Welt ist im Wandel – auch für Stiftungen. Viele stellen sich die Frage, wie sie auch in Zukunft grösstmögliche Wirkung erzielen können. Deshalb hat SwissFoundations 2025 die «Future-Proof Funding Initiative» ins Leben gerufen. Der Leitgedanke: Durch Austausch und Einblicke in aktuelle Entwicklungen rund ums Thema Förderung gewinnen wir Orientierung, Wissen und Impulse.

Mit der Initiative möchte der Verband für seine Mitglieder Raum schaffen, um sich über verschiedene Förderansätze auszutauschen, Best Practices zu teilen und wissenschaftliche Erkenntnisse aufzugreifen. Ins Leben gerufen hat die Initiative SwissFoundations, umgesetzt wird sie in Zusammenarbeit mit dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, Consense sowie einer Gruppe von Mitgliedern.

Fünf Leitideen für die Förderpraxis von morgen

Im Zentrum der Initiative steht die Auseinandersetzung mit der eigenen Förderpraxis und der Frage: Was liegt eigentlich unserer Arbeitsweise zugrunde? Daraus sind fünf Leitideen entstanden:

1. Wir schauen voraus.
2. Wir wollen lernen.
3. Wir denken partizipativ.
4. Wir arbeiten zusammen.
5. Wir ermöglichen.

Die Leitideen sind eine Einladung zur internen Diskussion, zur Weiterentwicklung der eigenen Praxis und auch zur kritischen Reflexion des eigenen Selbstverständnisses. Auch die Initiative selbst versteht sich als lernend: ausprobieren, lernen, anpassen und weitergehen.

Neugierig geworden? Auf future-proof-funding.ch erfahren Sie mehr zur Initiative und den Leitideen – und Sie lesen spannende Storys darüber, wie Stiftungen heute fördern, lernen, kooperieren und sich weiterentwickeln.



Wer hat in der Stiftung das Sagen?

Verantwortung kann in Stiftungen leicht weitergereicht werden.

Die Direktorin einer NPO erhält von einer Förderstiftung eine Absage. In ihrer Enttäuschung ruft sie in der Geschäftsstelle an. «Wer hat in der Stiftung eigentlich das Sagen?», fragt sie. «Ich versende die E-Mails», antwortet die Sachbearbeiterin am Telefon. «Sie könnten die Programmverantwortliche fragen!»

«Oh, mir hat Ihr Projekt sehr gefallen», sagt diese im nächsten Telefonat. «Aber ich mache nur die Erstselektion. Ich leite Ihre Anfrage an die Geschäftsführung weiter.»

Darauf erhält die Direktorin eine E-Mail von der Geschäftsführung: «Vielen Dank für Ihre Nachricht, aber wir entscheiden nur auf Basis der Vorgaben des Stiftungsrats. Dort liegt die letzte Entscheidung.» Eine Woche später begegnet sie zufällig der Präsidentin bei einem Empfang. «Sie müssen verstehen: Der Stiftungsrat kann nur im Sinne des Stifters entscheiden. Er ist vor zehn Jahren verstorben. Wir bewahren sein Vermächtnis!»

In ihren Träumen erreicht die Direktorin den verstorbenen Stifter. «Mein Wille!», ruft er, «Was die Stiftung heute tut, geht weit darüber hinaus. Aber was kann ich von hier oben schon tun?»

Die Direktorin erwacht verwirrt. Offenbar kann eine Stiftung dauerhaft in einem Zustand der Nicht-Verantwortung verharren! Förderstiftungen riskieren, dass Akteure zu Zuschauern werden, gesteuert von Budgets und Vergaberoutine. Um dies zu verhindern, müssen der Stiftungsrat oder die Geschäftsführung Verantwortung für die strategische Ausrichtung übernehmen. Governance erfordert hier eine besondere Selbstverpflichtung, da der Druck von aussen fehlt. Eine aktive Gestaltung entlang von Governance-Prinzipien bietet ein wirksames Fundament.

Stellen Sie Ihre Fragen zu Foundation Governance dem digitalen Swiss Foundation Code (free access): sfc.swissfoundations.ch oder besuchen Sie unseren CAS in Nonprofit Governance & Leadership: www.ceps.unibas.ch



Kreativ und mutig wirken – der Schweizer Stiftungstag 2025

Kreativ und mutig wirken. Das klingt einfacher, als es ist, vor allem in Zeiten grosser Herausforderungen. Gerade deshalb widmet sich der diesjährige Schweizer Stiftungstag diesem Thema. Dieser findet am 18. November 2025 im Kultur & Kongresshaus Aarau statt.

Gemeinsam werden wir erkunden, wie fördernde und operative Stiftungen und NPO ihren Zweck dank Kreativität und Mut wirkungsvoll zum Nutzen einer zukunftsfähigen Gesellschaft umsetzen können. In Zeiten politischer Wirren, Kettensägen in Behörden und Parlamenten, Strafzöllen und «Deals» stellt sich für uns als gemeinnützige Organisationen und Teil einer demokratischen Zivilgesellschaft die Frage: Wie weit dürfen – und müssen – wir uns politisch einbringen? Dieser Frage widmet sich unser Podium mit Prof. Dr. Mark Eisenegger, Direktor des fög und Präsident der

Kurt Imhof Stiftung, Romy Krämer, Ship Captain der Guerrilla Foundation, Pfarrerin Rita Famos, Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz, sowie Dr. Regine Sauter, Nationalrätin, moderiert durch Susanne Sugimoto, Redaktionsleiterin The Philanthropist.

Nach dem Informationsblock und der Mittagspause stellen sich zwei kreative Initiativen vor, die zeigen, wie mit Fantasie und Innovation Gemeinnützigkeit gelebt werden kann: Lukas Loss, Gründer und künstlerischer Leiter Interfinity, erklärt, wie man mit Kunst Wissenschaft vermittelt. Dr. Béatrice Speiser, Gründerin und Präsidentin Crescenda, zeigt, wie man mit Innovation und Menschlichkeit Perspektiven schafft. Auch dieses Jahr bieten wir Ihnen wieder ein breites Spektrum themenbezogener Workshops an, die zweimal durchgeführt werden – so können Sie zwei Sessions besuchen. Den Abschluss der Tagung bildet Baschi Dürr, Direktor der Christoph Merian Stiftung, mit seinem Referat «Der Zweck heiligt die Mittel».

Wir laden Sie herzlich zu unserem Schweizer Stiftungstag 2025 ein. Kommen Sie vorbei und «Let's channel the lion's energy together!».

Hier geht es zum Programm:



www.profonds.org/de/event/der-schweizer-stiftungstag-2025-kreativ-und-mutig-wirken/

Profonds

THEPHILANTHROPIST

Erklärungsfaktoren der organisierten Philanthropie

Dass ein Staat zu einem Zentrum für Philanthropie wird, hat handfeste ökonomische Gründe: Es gilt, attraktive Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Betätigungen zu schaffen und gleichzeitig Wege zu eröffnen, deren Erträge für gemeinnützige Zwecke nach persönlichem Geschmack einzusetzen.

Wer vermögend ist, mag bereit dazu sein, einen Teil seines Wohlstands für gemeinnützige Wirkungen einzusetzen. Diese können kultureller, karitativer, ökologischer Natur sein, eher erhaltenden oder innovativen Charakter haben. Die Auswahl kann man dem Staat überlassen und dazu entsprechend Steuern zahlen. Oder man nimmt es in die eigene Hand und trifft sie – etwa über eine Stiftung – selbst. Begünstigt wird das durch ebenso hohe Steuern wie hohe Steuerabzugstätigkeiten für (Zu-)Stiftungen.

Interessante Erfahrungen aus der Schweiz

Im kantonalen Vergleich gibt es in der Schweiz immer schon grosse Unterschiede in der Stiftungsdichte. Gemäss Schweizer Stiftungsreport (2025) gibt es im Kanton Basel-Stadt 4,4 Stiftungen pro 1'000 Einwohner und in Zug 3,4; dagegen sind es in den Kantonen Solothurn, Aargau oder Thurgau weniger als 1,0. Blickenstorfer und Lichtsteiner vom VMI haben vor einigen Jahren ökonomische und politische Erklärungsfaktoren untersucht. Sie zeigten, dass die Stiftungsdichte u. a. umso höher ist, je höher das Volkseinkommen und je höher die Einkommenssteuersätze waren. Die Befunde wurden 2015 in der renommierten Zeitschrift «Voluntas» publiziert. Ein Staat kann mit einer geschickten Kombination von Ansiedlungs- und Steuerpolitik ein Zentrum der Philanthropie werden. Dazu sollte man sich trauen, Steuern zu erheben und dabei signifikante Abzugsmöglichkeiten für philanthropische Selbstverwirklichung bieten.

Vernetzen Sie sich passend zum Thema dieser Ausgabe mit internationalen Entscheidungsträger:innen – vielleicht entsteht dabei die nächste Förderallianz.



www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/NPO-forum/



Impressum

Publishing details
thephilanthropist.ch

THEPHILANTHROPIST

Die Schweizer Philanthropie im Dialog
 online unter thephilanthropist.ch

HERAUSGEBERIN

Spheriq AG
 Centralbahnstrasse 10
 4051 Basel
spheriq.ch, hello@spheriq.ch

VERLAGSLEITUNG

Claudia Dutli
claudia.dutli@spheriq.ch

CHEFREDAKTION

Susanne Sugimoto, Takashi Sugimoto,
redaktion@thephilanthropist.ch

GESAMTVERANTWORTUNG

Stefan Schöbi,
stefan.schoebi@spheriq.ch

GESTALTUNG UND LAYOUT

Peter Kruppa (Creative Director Studio
 Edit), Melanie Cadisch, Israel Moreno

WEBMAGAZIN

Claudia Dutli

ANZEIGEN/MEDIEN-

PARTNERSCHAFTEN

claudia.dutli@spheriq.ch

KORREKTORAT U. ÜBERSETZUNGEN

Supertext AG

MEDIENPRODUKTION –

DRUCK UND VERTRIEB

AVD Goldach AG

ABONNEMENTE UND AUFLAGE

Das gedruckte Magazin erscheint bis
 2026 dreimal pro Jahr. Auflage: 10'000.
 Webmagazin thephilanthropist.ch

JAHRESABONNEMENT

3 Ausgaben/Jahr zu 52 Franken zzgl.
 2,5 Prozent MwSt. und Versand innerhalb
 der Schweiz und Liechtensteins.

ONLINE-MAGAZIN

THEPHILANTHROPIST ist für Kund:innen
 von Spheriq Bestandteil gewisser Lei-
 stungspakete. Kontakt: hello@spheriq.ch

© Spheriq AG, 2025

Abdruck – auch auszugsweise –
 nur mit Quellenangaben gestattet.
 Spheriq lehnt jede Haftung für falsche
 oder unvollständige Informationen ab.

Zustellung: Änderungen bitte dem
 Kundendienst melden:
hello@spheriq.ch

Follow us on:



Ausgezeichnet:



3 Fragen: Das Spheriq-Barometer

Daten machen Wirkung sichtbar und Entscheidungen besser. Das neue Statistik-Panel ermöglicht kurze, aussagekräftige Umfragen via spheriq.ch. Der Startschuss ist das Spheriq-Barometer, welches aus nur drei Fragen ermittelt wird.

„Autor: Stefan Schöbi

Das Spheriq-Barometer löst das Stiftungsbarometer ab und baut auf den Organisationsprofilen auf spheriq.ch auf. So werden Umfragen kürzer, Antworten präziser und Trends vergleichbar. Für Nonprofits und Förderorganisationen heisst das: weniger Aufwand, mehr Erkenntnis – bessere Entscheidungen.

Kurze Fragen, starke Aussagen

Das Spheriq-Barometer fragt, was Organisationen leitet und bewegt:

1. grösste aktuelle Herausforderungen,
2. Grad und Intensität der Zusammenarbeit,
3. Chancen und Risiken mit Blick aufs kommende Jahr.

So entsteht ein kompaktes Lagebild und Trendlinien werden sichtbar. Die Beantwortung der Fragen dauert maximal zehn Minuten.

Was lässt sich aus dem Barometer ablesen?

Es liefert Orientierung und macht handlungsfähig, indem es aufzeigt, wo anzusetzen ist. Melden Funders «Co-Funding und Dealflo schwächer», so bedeutet dies: Kooperationen müssen gestärkt und Scouting besser unterstützt werden. Melden Nonprofits «viel Bedarf, weniger freie Mittel», so muss der Akzent auf nachhaltigem Fundraising liegen. Geht es hingegen um «fehlende Nachfolge im Stiftungsrat», so heisst das: Governance und zeitgemässe Arbeitsweisen stärken, Kompetenzprofile schärfen und Kandidat:innen-Pool aufbauen.

Jetzt mitmachen

Möglich wird das neu aufgelegte Spheriq-Panel dank der langjährigen Partnerschaft mit der Zürcher Kantonalbank, die **Hansjörg Schmidt als Leiter**

Bereich Stiftungen seit der Stunde Null begleitet. «Gemeinsam schaffen wir mit dem Barometer die Grundlage für eine sektorweite Standortbestimmung, aussagekräftig sowohl für Förderstiftungen als auch für operative Organisationen. Das Spheriq-Barometer misst den Puls des Sektors.»



Jetzt mitmachen – das heisst: Login erstellen, Organisation erfassen/beanspruchen, Statistiksektion ausfüllen. Sobald diese Grundlagen erfasst sind, erhalten die Nutzer:innen einen Link zum Ausfüllen des Spheriq-Barometers. Und profitieren zudem vom Benchmarking, das zeigt, wo ihre Organisation im Vergleich dasteht. Wer mitmacht, stärkt also einerseits die eigene Steuerungsfähigkeit und gleichzeitig auch das lernende Ökosystem der Philanthropie.



spheriq.ch/barometer

Sie haben viel zu geben. **Wir auch.**

Zum Beispiel unseren neuen Anlagefonds speziell
für gemeinnützige Stiftungen und Vereine.
Er ist nachhaltig, einfach und kostengünstig.



Zürcher
Kantonalbank