

Christian Frommelt, Märten Geiger (Hrsg.)

«Und nach dem  
Nachdenken kommt  
das Handeln»

Festschrift zum 75. Geburtstag  
von Guido Meier

Verlag der Liechtensteinischen Akademischen Gesellschaft

*Die vorliegende Publikation wurde durch grosszügige finanzielle Beiträge folgender Personen und Institutionen unterstützt:  
Allgemeines Treuunternehmen (ATU), Martin Batliner, Peter Goop,  
Hilmar Hoch, Stiftung Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger,  
TASKAPAN Rechtsanwälte AG, TASKAPAN Notariatskanzlei,  
VP Bank Stiftung, Ernst Walch*

*Verlag und Herausgeber bedanken sich für diese Unterstützung.*

© 2023 Verlag der Liechtensteinischen  
Akademischen Gesellschaft  
Verlagsleitung: Dr. Emanuel Schädler  
St. Luziweg 2, 9487 Gamprin-Bendern,  
Liechtenstein

ISBN 978-3-7211-1101-9

Aufnahme Seite 2:  
Tatjana Schnalzger, Feldkirch

Satz und Gestaltung:  
Atelier Silvia Ruppen, Vaduz  
Druck: Gutenberg AG, Schaan  
Bindung: Buchbinderei Thöny AG, Vaduz

# Inhaltsverzeichnis

TEIL I	
ZUR GESCHICHTE	13
Neue Quellen zur liechtensteinischen Geschichte aus zwei Nachlässen <i>Rupert Quaderer</i>	15
Peter Kaisers «Geschichte des Fürstentums Liechtenstein» aus rechtshistorischer Sicht: Analyse und Würdigung <i>Emanuel Schädler</i>	47
Soziale Schichtung und soziale Lage im Liechtenstein der Nachkriegszeit: Annäherung an ein Forschungsdesiderat <i>Fabian Frommelt</i>	81
Grönland – unbeschreiblich schön <i>Marco Nescher</i>	121
TEIL II	
UMWELT- UND RAUMPOLITIK	137
Gemeinnützige Stiftungen sollten über professionelle Strukturen verfügen und mit anderen kooperieren – ein Erfahrungsbericht <i>Andi Götz</i>	139
Umweltbewegungen in Liechtenstein <i>Wilfried Marxer</i>	153

The Role of Aage V. Jensen Charity Foundation in the protection and preservation of nature in Denmark and Greenland <i>Katherine Richardson and Klaus Nygaard</i>	195
Raubbilder in der Vaduzer Talebene – heute und morgen <i>Mario F. Broggi</i>	223
TEIL III	
POLITIK, RECHT UND WIRTSCHAFT	251
Krise und Reform der repräsentativen Demokratie <i>Eike-Christian Hornig</i>	253
Rechtsrezeption, ungleiche Staatsverträge und Eigen- staatlichkeit im regionalen und globalen Kontext <i>Lukas Ospelt</i>	283
Wirtschaftswachstum im Spannungsfeld von Zufriedenheit, Verteilung und Nachhaltigkeit <i>Andreas Brunhart und Martin Geiger</i>	323
Verwaltungsorganisation und Staatspersonal <i>Cyrus Beck</i>	363
Der Staatsgerichtshof damals und heute <i>Hilmar Hoch</i>	391
Liechtenstein in der europäischen Integration <i>Georges Baur und Sieglinde Gstöhl</i>	411
Wie die geringe Grösse Liechtensteins dessen Politik beeinflusst <i>Christian Frommelt</i>	439
Grönland – vielseitige Eislandschaften <i>Marco Nescher</i>	477

TEIL IV	
FINANZDIENSTLEISTUNGEN	493
Gemeinnützige Stiftung in Liechtenstein – ergänzende Fragestellungen	
<i>Johanna Niegel, Hansjörg Wehrle und Märten Geiger</i>	495
Die Treuhänderschaft (Trust) in der liechtensteinischen Rechtsordnung	
<i>Bünyamin Taskapan und Michael Werner Lins</i>	527
Überlegungen zu den aktuellen Entwicklungen im liechtensteinischen Stiftungsrecht	
<i>Alexandra Butterstein</i>	575
Guido Meier – Biografische Notizen	597

Gemeinnützige Stiftungen sollten  
über professionelle Strukturen verfügen  
und mit anderen kooperieren –  
ein Erfahrungsbericht

*Andi Götz\**

---

\* Andi Götz ist Jurist und Inhaber der Götz Charity Consulting AG in Vaduz.



## I. Vorbemerkung

Dieser Beitrag beruht auf subjektiven Erfahrungen des Autors und erhebt keinen Anspruch, wissenschaftlichen Qualitätskriterien zu entsprechen. Er ist zum einen ein Erfahrungsbericht, der allerdings sehr viel mit dem durch diese Schrift zu Ehrenden zu tun hat, und möchte zum anderen Entscheidungsträger\*innen, die mit der Verwaltung und Verwendung von der Gemeinnützigkeit gewidmetem Kapital betraut sind, zu mehr Professionalität im Umgang mit den auszuschüttenden Geldern und zu mehr Kooperation untereinander ermutigen.

Der Autor war von 1996 bis 2012 Geschäftsführer der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA<sup>1</sup>, einer international tätigen Nichtregierungsorganisation mit Sitz in Schaan und Vertretungen in sieben Alpenstaaten von Frankreich bis Slowenien, die sich alpenweit für Natur- und Umweltschutz, nachhaltige Entwicklung und für die Vernetzung von einschlägig tätigen Organisationen und Menschen einsetzt. In dieser Funktion hatte er auch sehr viel mit gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein zu tun, brauchte die Organisation für ihren Betrieb und für die Bezahlung der Gehälter von bis zu zwanzig Angestellten doch Jahr für Jahr erhebliche Mittel. Nach dieser Tätigkeit gründete er eine Firma<sup>2</sup>, zu deren Tätigkeitsfeld unter anderem die Beratung von gemeinnützigen Stiftungen insbesondere in Liechtenstein gehört.

## II. Subjektive Eindrücke von der «typischen liechtensteinischen gemeinnützigen Stiftung»

### A. Grosse und unkomplizierte Hilfsbereitschaft

Es war seit der ersten beruflichen Tätigkeit in Liechtenstein im Jahr 1996 bis heute immer sehr eindrücklich, zu sehen, welche enorme Mittel gemeinnützige Stiftungen hierzulande zur Verfügung haben, auch wenn das tatsächlich vorhandene Kapital der einzelnen Stiftung in der Regel jeweils nur ansatzweise abgeschätzt werden kann. Dies hat sich auch

---

1 [www.cipra.org](http://www.cipra.org)

2 [www.charityconsulting.li](http://www.charityconsulting.li)



nach der Gründung der Vereinigung Liechtensteinischer Gemeinnütziger Stiftungen und Trusts (VLGST)<sup>3</sup> trotz teilweise erhöhter Transparenz kaum geändert. Es ist aber trotzdem unschwer zu erkennen, dass viele Stiftungen in sehr grossem Umfang Gutes tun können und dies auch auf unkomplizierte Weise tun.

Dabei ist es oft auch sehr nützlich, dass bei vielen Stiftungen der Stiftungsrat über einen nicht zu unterschätzenden Handlungsspielraum verfügt. Dieser variiert allerdings sehr stark. So ist es relativ klar, wenn eine Stiftung auf der Website der VLGST als Zweck angibt, «Aktivitäten zum Tierschutz in der Schweiz gemäss den Vorgaben des Stifters» zu unterstützen. Es kann hier angenommen werden, dass diese «Vorgaben des Stifters» in einem Beistatut oder in anderen vom Stifter geäusserten Willenskundgebungen noch klarer definiert sind, aber bereits der thematische Fokus auf Tierschutz und die geografische Begrenzung auf die Schweiz schaffen eine beachtliche Klarheit und Transparenz. Einen viel umfangreicheren Handlungsspielraum geniessen die Mitglieder eines Stiftungsrates, wenn der Zweck mit folgender Formulierung umschrieben wird: «Zweck der Stiftung ist die Unterstützung jeglicher gemeinnütziger oder wohltätiger Organisationen sowie die generelle Verfolgung von jeglichen gemeinnützigen oder wohltätigen Zwecken, insbesondere auf karitativem, religiösem, humanitärem, wissenschaftlichem, kulturellem, sittlichem, sozialem, sportlichem oder ökologischem Gebiet, ohne geografische Einschränkung, nach dem freien Ermessen des Stiftungsrats. Der Stiftungsrat beabsichtigt, innerhalb des oben genannten Zwecks einen gewissen Schwerpunkt auf Kultur und Soziales zu legen, allerdings ohne Einschränkung des Ermessens des Stiftungsrates, Vergabungen im Rahmen des gesamten Stiftungszwecks zu tätigen. Insbesondere können in einzelnen Geschäftsjahren die Vergabungen in anderen Bereichen auch überwiegen. Ausserdem kann der Stiftungsrat jederzeit durch eine Änderung dieses Reglements vom genannten Schwerpunkt abrücken». Die Fundstelle für dieses Zitat ist wiederum die Website der VLGST.

Dies zeigt: Wer ein unterstützenswertes Anliegen hat, hat eine gewisse Chance, in der Vielfalt der liechtensteinischen gemeinnützigen Stiftungen und Trusts fündig zu werden.

---

3 [www.vlgst.li](http://www.vlgst.li)

## B. Sehr unterschiedliche Professionalität bei Mittel-einsatz und Controlling

Es gibt in Liechtenstein sehr professionell aufgestellte Stiftungen. Ein Beispiel unter vielen ist sicher die Medicor Foundation<sup>4</sup> in Triesen. Sie unterstützt ausgewählte Projekte in den Bereichen Bildung, Gesundheit und soziale Hilfe. In Ländern Afrikas, Lateinamerikas und der Karibik sowie Osteuropas sollen diese möglichst direkt und nachhaltig zur Verbesserung der Lebensumstände bedürftiger Menschen beitragen. Die Stiftung vergibt jährlich rund 20 Mio. USD. Dafür hat sie nicht nur eine klare Strategie, sondern auch entsprechend ausgebildetes Personal, das Finanzierungsgesuche zu Händen des Stiftungsrates sorgfältig evaluiert und geförderte Projekte professionell begleitet, regelmässig auch gestützt auf Projektbesuche in den verschiedenen Ländern. Neben dem Geschäftsführer und einer Assistentin beschäftigt diese Stiftung fünf Projektverantwortliche mit insgesamt 380 Stellenprozenten (Stand 2022). Dies ermöglicht es, die Unterstützungstätigkeit der Stiftung professionell zu gewährleisten, laufend zu optimieren und mit den zuverlässigsten Partnerorganisationen langjährige Kooperationen einzugehen.

Die Medicor Foundation ist bei Weitem nicht die einzige Stiftung in Liechtenstein, die auf professionelle Strukturen im geschilderten Ausmass mit den erforderlichen fachlichen Kapazitäten und genügend Personal zurückgreifen kann.

Häufig ist aber in Liechtenstein die Situation anzutreffen, dass Stiftungsräte ausschliesslich mit Treuhänder\*innen und Rechtsanwält\*innen besetzt werden. Zudem steht den Stiftungsrät\*innen oft – auch dies ist sicher ein subjektiver Eindruck des Autors, der aber immerhin auf einer Vielzahl von Erfahrungen beruht – ein beschränktes Zeitbudget für ihre Tätigkeit zur Verfügung, was eine vertiefte Beschäftigung mit Gesuchen sowie eine gründliche Projektbegleitung und Erfolgskontrolle erschwert und bisweilen verunmöglicht.

---

4 [www.medicor.li](http://www.medicor.li)

### III. Plädoyer für Professionalität im Umgang mit Stiftungsmitteln

#### A. Stiftungsrät\*innen brauchen Sachkompetenz oder Unterstützung

Ist eine Stiftung oder ein Trust in der Lage, regelmässig sehr bedeutende Vergabungen zu machen, empfiehlt es sich aufgrund der gemachten Ausführungen dringend, eine Geschäftsstelle mit dem entsprechend ausgebildeten Personal einzurichten, den Stiftungsrat mit entsprechenden Fachleuten zu besetzen oder die erforderliche Kompetenz extern einzukaufen. Ein professioneller Umgang mit Gesuchen – und damit auch mit den Stiftungsgeldern – ist nicht zuletzt auch für die Akzeptanz der Stiftung bei den verschiedenen Stakeholdern und für die Aussendarstellung der Stiftung wichtig.

Die Besetzung der Stiftungsräte von gemeinnützigen Stiftungen mit Treuhänder\*innen und Rechtsanwält\*innen ist sicher nützlich, wo es um korrekte Abläufe und eine professionelle Verwaltung der Stiftung und des Stiftungsvermögens geht. Wo allerdings die fachliche Kompetenz im Bereich der Handlungsfelder gefragt ist, in welche die Stiftungsgelder fliessen, braucht es professionelle Unterstützung.

Eine Alternative zur Unterstützung durch eine Geschäftsstelle wie im Beispiel der Medicor Foundation ist die Besetzung des Stiftungsrates mit Persönlichkeiten, die in den entsprechenden Bereichen die nötige Ausbildung und Erfahrung mitbringen. So könnte eine Stiftung, die ihre Vergabungen schwerpunktmässig kulturellen Einrichtungen zukommen lässt, auf die Erfahrung entsprechend ausgebildeter Stiftungsrät\*innen zurückgreifen; eine Naturschutzstiftung würde sich Stiftungsräte mit einem entsprechenden beruflichen und praktischen Hintergrund auswählen und so weiter. Dazu wäre es allerdings erforderlich, dass den Mitgliedern des Stiftungsrates das erforderliche Zeitbudget zur Verfügung gestellt würde, wenn sie selbst bei sehr bedeutenden Vergabevolumina in inhaltlichen Belangen weitgehend die Aufgaben einer Geschäftsstelle übernehmen sollen.

In Liechtenstein scheint es jedoch bei der Mehrheit der gemeinnützigen Stiftungen eher die Tendenz zu geben, weder den Stiftungsrat mit Fachleuten der entsprechenden Handlungsfelder zu besetzen, noch eine professionelle Geschäftsstelle einzurichten, auch wenn dies in Anbe-

tracht der vorhandenen und eingesetzten Mittel verhältnismässig erscheinen würde.

B. Es geht um die möglichst effiziente Umsetzung des Stifterwillens

Dabei sei nicht in Frage gestellt, dass engagierte Stiftungsrät\*innen aufgrund ihrer teils langjährigen Tätigkeit Erfahrungen und Kompetenzen aufbauen können und dank einer hohen Motivation gute Arbeit leisten, ja oftmals auch unbefangener sein können als Expert\*innen eines Fachgebietes. Ausserdem kann man sich auf den Standpunkt stellen, dass mit dem Verzicht auf eine Geschäftsstelle auch Mittel eingespart werden können, denn eine Geschäftsstelle kostet Geld, das dann nicht mehr für Vergabungen zur Verfügung steht und auch Stiftungsrät\*innen sollen nicht beliebig viele Stunden für ihre Tätigkeit aufwenden.

Trotzdem stellt sich die Frage, ob dem Stifterwillen besser nachgekommen wird, wenn für die Auswahl und Begleitung der Projekte Mittel eingespart werden. Das Risiko besteht, dass Entscheide aufgrund von Befindlichkeiten und subjektiven Vorlieben der Stiftungsrät\*innen gefällt werden statt gestützt auf eine seriöse Evaluation der Ansuchen. Insbesondere auch wenn Organisationen oder Projektträger\*innen wiederkehrend finanzielle Unterstützung erhalten, sollte dies nur aufgrund einer sorgfältigen Erfolgskontrolle der unterstützten Projekte oder Tätigkeiten erfolgen.

Wo eine solche gründliche Prüfung aufgrund der Strukturen und Kapazitäten nicht möglich ist, besteht das Risiko, dass Mittel nicht effizient eingesetzt werden. Hier würde der Stifterwille effektiver umgesetzt, wenn mit der erforderlichen Gründlichkeit und dem entsprechenden finanziellen Aufwand evaluiert würde, welche Anliegen unterstützt werden sollen und wie die eingesetzten Gelder verwendet werden. So könnten Fehlallokationen vermieden werden, das Geld würde effizienter eingesetzt.

## IV. Kooperationen als Alternative

Wenn sich eine Stiftung dafür entscheidet, weder eine Geschäftsstelle mit Spezialist\*innen der im Stiftungszweck vorgesehenen Fachgebiete einzurichten, noch den Stiftungsrat entsprechend zu besetzen, kann sich eine Kooperation mit anderen Stiftungen bewähren, die ähnliche Zwecke verfolgen und über professionelle Strukturen verfügen.

Der mit der vorliegenden Festschrift Geehrte war lange Jahre Stiftungsrat der Aage V. Jensen Charity Foundation (AVJCF)<sup>5</sup> mit Sitz in Liechtenstein, die vollständig auf Natur- und Umweltschutz fokussiert. Auch bei dieser Stiftung ist der Stiftungsrat ausschliesslich mit Persönlichkeiten besetzt, die einen juristischen und treuhänderischen Hintergrund haben; allerdings kann der Stiftungsrat auf Kompetenzen einer sehr professionell aufgestellten Stiftung des gleichen Stifters zurückgreifen, der dänischen Aage V. Jensens Fonde<sup>6</sup>, an deren Geschäftsstelle auch bestens ausgebildete Naturschutzfachleute tätig sind.

Im Auftrag der AVJCF hat der Autor verschiedene Kooperationen mit anderen Stiftungen angeregt und aufgegleist. Diese haben jeweils mindestens zu einer Verdoppelung der eingesetzten Mittel geführt. Gleichzeitig haben die Kooperationen den anderen Stiftungen viele administrative Arbeiten erspart und dadurch den Entscheid zum Spenden erleichtert. Andererseits hat im letzten Beispiel – der Donors' Initiative for Mediterranean Freshwater Ecosystems DIMFE – auch die AVJCF sowohl von den professionellen Strukturen der Kooperationspartner als auch von ihrer Erfahrung in Projektauswahl, Projektbegleitung und Erfolgskontrolle im entsprechenden Fachgebiet profitiert.

### A. Den Naturschutz in Europa stärken

Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen war der Wunsch der AVJCF, dass auch andere Stiftungen in Liechtenstein mehr Geld in den Naturschutz fliessen lassen. So hat der Autor im Auftrag der AVJCF in Workshops und Stakeholderbefragungen eine Reihe von drin-

---

5 [www.avjcf.org](http://www.avjcf.org)

6 [www.avjf.dk](http://www.avjf.dk)

genden Naturschutzprojekten insbesondere in Ost- und Südosteuropa identifiziert. Gestützt auf die erarbeitete Liste hat die AVJCF das Programm «Enhancing Nature Protection in Europe» ins Leben gerufen. In diesem Programm hat sie einerseits selber Projekte finanziert und andererseits andere Stiftungen – nicht nur in Liechtenstein – eingeladen, für sie passende Projekte zu finanzieren. Der Nutzen für die anderen Stiftungen lag darin, dass die zu unterstützenden Projekte bereits sorgfältig ausgesucht worden waren. Ausserdem bot die AVJCF auch an, sich um die Projektbegleitung und Evaluation zu kümmern, sodass der administrative Aufwand für die anderen Stiftungen sehr beschränkt war. Gleichzeitig konnten die Stiftungen selber entscheiden, ob sie diskret im Hintergrund bleiben oder in der Öffentlichkeit als Geber aufscheinen wollten.

Diese Kooperation war sehr effizient. Die AVJCF unterstützte von 2014 bis 2021 Projekte mit 2,8 Mio. Euro. Im gleichen Zeitraum beliefen sich die Unterstützungsbeiträge anderer Stiftungen auf über 5,5 Mio. Euro, sodass insgesamt 8,35 Mio. Euro zusammenkamen. Für jeden von der AVJCF investierten Euro kamen also zwei Euro von anderen Stiftungen dazu, die Unterstützung der AVJCF konnte verdreifacht werden.

Mit diesen Geldern wurden auf dem Balkan der Feuchtgebietschutz unterstützt und wunderbare Flusssysteme vor der Zerstörung bewahrt, in Rumänien gegen die legale und illegale Abholzung von Urwäldern gekämpft, in Weissrussland und der Ukraine Lebensräume von Schwarzstörchen aufgewertet, in der östlichen Adria der Schutz der Mittelmeermönchsrobbe vorangebracht und vieles mehr.

Mit anderen Worten: Jede beteiligte Stiftung konnte in einem Portfolio Projekte aussuchen, die zur Stiftung passten und dabei wie oben erwähnt den administrativen Aufwand für Projektbegleitung und Controlling auf ein Minimum begrenzen.

Das Programm geht weiter.

## B. Die «Donors' Initiative for Mediterranean Freshwater Ecosystems» (DIMFE)

Beflügelt von diesem Erfolg hat der Autor dieses Artikels der Aage V. Jensen Charity Foundation vorgeschlagen, eine Initiative zur Förderung von Süsswasserökosystemen (Flüsse, Seen, Moore und Feuchtge-

biete) ins Leben zu rufen und andere Stiftungen dazu einzuladen, sich daran zu beteiligen.

### 1. Die Mittelmeermönchsrobbe als Ideengeberin

Ideengeberin für eine solche «Donors' Initiative» war die «Monk Seal Alliance». Die Mittelmeer-Mönchsrobbe (Monk Seal, *Monachus monachus*) war einst im gesamten Mittelmeer und in Teilen des angrenzenden Atlantiks verbreitet. Sie ist eine von zwei verbliebenen Arten alter Robben (die andere ist die Hawaii-Mönchsrobbe), und beide sind vom Aussterben bedroht. Eine dritte Art, die karibische Mönchsrobbe, ist seit den 1950er-Jahren ausgestorben.

Jahrzehntelange Bejagung, absichtliche und versehentliche Tötung durch Fischer, Krankheiten, Umweltverschmutzung, dezimierte Fischbestände und die Zerstörung und Störung von Lebensräumen haben den Robbenpopulationen einen hohen Tribut abverlangt. Bis zum Jahr 2000 war der Bestand auf etwa 400 bis 500 Robben gesunken.

Um das gänzliche Aussterben der Art zu verhindern, haben fünf gleichgesinnte Stiftungen 2019 die Monk Seal Alliance (MSA) ins Leben gerufen. Es handelt sich dabei um die Fondation Prince Albert II de Monaco, die MAVA-Stiftung, die Fondation Segré, die Fondation Sancta Devota und die Thalassa Foundation. Alle diese Stiftungen hatten bereits Erfahrung in der Finanzierung von Projekten zum Schutz der Mittelmeer-Mönchsrobbe. Mit dem Zusammenschluss wollten sie ihren Ressourceneinsatz optimieren, um gemeinsam den Schutz der Mittelmeer-Mönchsrobbe voranzutreiben.

Die Förderungen der MSA sollen dazu führen, dass der Robbenschutz strategisch, ganzheitlich und im gesamten Verbreitungsgebiet der Art stattfindet. Nationale und regionale Erhaltungsmassnahmen wie die Einrichtung von Meeresschutzgebieten, die Zusammenarbeit mit den Fischereigemeinden und die Sensibilisierung der verschiedenen Interessengruppen haben Früchte getragen: Die derzeitige Population wird auf etwa 800 Tiere geschätzt. Dieser Erfolg ist auf Bestrebungen über die Jahre hinweg entstanden, wird aber durch die Kooperation der erwähnten Stiftungen in bedeutender Weise konsolidiert und langfristig gesichert.

### 2. Ein Programm für Süsswasserökosysteme im Mittelmeerraum

Süswasserökosysteme beherbergen eine grosse Artenvielfalt und ermöglichen auch die Wasserversorgung für die lokale Bevölkerung. Auf-

grund menschlicher und klimatischer Störungen weisen diese Ökosysteme jedoch eine vier- bis sechsmal höhere Aussterberate auf als marine oder terrestrische Lebensräume. Im Mittelmeerraum sind die Populationen von Süßwasserwirbeltieren seit 1993 um 28% zurückgegangen, und 36% der verbliebenen Arten sind heute bedroht<sup>7</sup>.

Demgegenüber stehen für den Schutz der Süßwasserökosysteme relativ wenige Fördermittel zur Verfügung. So hat das European Foundation Network in einer Studie 2021 dargelegt, dass Stiftungen in Grossbritannien in den Jahren 2016 bis 2019 nur 3% der Naturschutzförderungen für den Schutz von Süßwasserökosystemen einsetzten<sup>8</sup>.

Der Aage V. Jensen Charity Foundation gelang es mit dem Vorbild der Monk Seal Alliance vor Augen, für die Belange des Schutzes der Süßwasserökosysteme die MAVA-Stiftung<sup>9</sup> aus der Schweiz und die Fondation Prince Albert II. de Monaco<sup>10</sup> ins Boot zu holen, mit denen sie die «Donors' Initiative for Mediterranean Freshwater Ecosystems»<sup>11</sup> ins Leben gerufen hat. Die Gründung erfolgte am 7. September 2021 im Rahmen des Weltkongresses der IUCN (International Union for Conservation of Nature) in Marseille<sup>12</sup>.

Die drei Stiftungen haben mit minimalem bürokratischem Aufwand eine Zusammenarbeit für vorerst drei Jahre festgelegt. Eine Vereinbarung hielt fest, dass jede Stiftung eine\*n Vertreter\*in in ein Fachgremium («Executive Committee») entsendet, das einem Entscheidungsgremium («Board») Vorschläge für zu unterstützende Projekte vorlegt. Das «Board» ist ebenfalls paritätisch aus Vertreter\*innen der drei Stiftungen zusammengesetzt. Die Verwaltung und Koordination der Donors' Initiative ist bei der Fondation Prince Albert II. de Monaco

---

7 Galewski T., Segura L., Biquet J., Saccon E. & Boutry N. Living Mediterranean Report – Monitoring species trends to secure one of the major biodiversity hotspots. Tour du Valat, F. 2021. [https://medwet.org/wp-content/uploads/2021/06/Living\\_Mediterranean\\_report\\_2021.pdf](https://medwet.org/wp-content/uploads/2021/06/Living_Mediterranean_report_2021.pdf)

8 Cremona, P; Godwin, H; Miller, F. & Cracknell, J.: Where the Green Grants Went, Patterns of UK Funding for Environmental Work; Environmental Funders Network, Aylesbury, GB, 2021, <https://www.greenfunders.org/wp-content/uploads/2021/11/Where-the-Green-Grants-Went-8-November-2021.pdf>

9 <https://mava-foundation.org/>

10 <https://www.fpa2.org/>

11 <https://www.dimfe.org>

12 Vgl. FL-Stiftung: Initiative für Feuchtgebiete, Liechtensteiner Vaterland, 22. Oktober 2021, S. 8.



angesiedelt, deren professionelle Arbeitsweise die beiden anderen Stiftungen weitestgehend von Verwaltungsaufwand entbindet.

Die Aage V. Jensen Charity Foundation kann bei dieser Stiftungs-kooperation von den Kompetenzen ihrer Partnerstiftungen im Bereich Süßwasserökosysteme im Mittelmeerraum profitieren. Beide verfügen über Geschäftsstellen mit fest angestellten Fachpersonen, die sich in die Umsetzung der «Donors' Initiative for Mediterranean Freshwater Ecosystems» einbringen. Die MAVA-Stiftung und die Fondation Prince Albert II. de Monaco greifen dabei auf ein Beziehungsnetz von Fachleuten zurück, das die Aage V. Jensen Charity Foundation im Bereich Süßwasserökosysteme im Mittelmeerraum nicht hat.

Im Jahr 2021 wurde eine erste Ausschreibung lanciert. Alle drei Stiftungen haben ihre bestehenden Kontakte zu einschlägig tätigen Organisationen genutzt, sodass sehr viele in diesen Bereichen tätige Akteure erreicht wurden.

So sind in der ersten Ausschreiberunde 22 Projektansuchen aus dem ganzen Mittelmeerraum eingegangen. Das Executive Committee hat diese Ansuchen sorgfältig geprüft und 14 Vorschläge identifiziert, die eindeutig weniger interessant zu sein oder nicht in den Rahmen des DIMFE zu passen schienen.

Die anderen acht Ansuchen wurden einschlägigen externen Expert\*innen zur Bewertung vorgelegt. Auf der Grundlage dieser Bewertungen hat das Executive Committee zwei weitere Ansuchen ausgeschlossen. Bei drei anderen Projekten wurde aufgrund der Expertenempfehlungen nach Möglichkeiten gesucht, die Budgets zu kürzen oder bei der Umsetzung die Schwerpunkte zu verändern.

Mit diesem Vorgehen war es möglich, dem Board konsolidierte Vorschläge für die Genehmigung von sechs qualitativ sehr hochstehenden Projekten zu unterbreiten. Diese Vorschläge waren fundiert und gut begründet, sodass eine Genehmigung auf dem Zirkularweg möglich war. Damit konnte der Aufwand für die Stiftungsrät\*innen der drei Stiftungen in engen Grenzen gehalten werden, dies bei einem überschaubaren finanziellen Aufwand für externe Expert\*innen.

So wurden in einer ersten Vergaberunde 2021 rund zwei Mio. Euro für sechs Projekte in Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Albanien, Griechenland, Malta und Marokko gesprochen, eine zweite Vergaberunde wurde 2022 ausgeschrieben.

Die gleichen Expert\*innen, die für die Auswahl der geeignetsten Projekte beigezogen wurden, konnten auch für die Begleitung und Evaluation der Projekte gewonnen werden. So gelang es nicht nur, eine effiziente und zielführende Auswahl der zu fördernden Projekte sicherzustellen, sondern auch die sachgemässe Mittelverwendung während der Projektlaufzeit und nach Projektabschluss durch ausgewiesene Fachleute überprüfen zu lassen.

Die DIMFE wurde von Beginn an als offenes Gefäss konzipiert, das auch weiteren Mäzenen zugänglich sein soll. In der Zwischenzeit hat sich die Fondation Hans Wilsdorf<sup>13</sup> entschieden, der Donors' Initiative beizutreten und weitere Stiftungen haben ihr Interesse an der Mitarbeit bekundet, sodass auch in künftigen Jahren bedeutende Mittel für den Schutz von Süsswasserökosystemen vergeben werden können.

## V. Fazit: Gemeinsam professionell agieren steigert die Effizienz und Effektivität der Mittelvergabe

Mit diesen Beispielen soll aufgezeigt werden:

- Gemeinnützige Stiftungen können durch Kooperationen mit anderen Stiftungen/Organisationen in Handlungsfeldern von gemeinsamem Interesse dank der damit verbundenen Sichtbarkeit und der vielen Synergien sehr gute Erfolge erzielen und ihre Mittel effizient und effektiv einsetzen.
- Kooperationen können den Verwaltungsaufwand für die beteiligten Akteure reduzieren, ohne dass dabei die Professionalität der Mittelvergabe oder die seriöse Begleitung und Erfolgskontrolle in Frage gestellt würden. Im Gegenteil können die beteiligten Stiftungen gegenseitig von den Erfahrungen, den Kompetenzen und dem Beziehungsnetz der anderen profitieren.
- Insbesondere für Stiftungen, die zwar selber bedeutende Mittel zur Verfügung haben, aber zumindest in einem Teil ihrer Tätigkeitsbereiche nicht auf ein Netzwerk von Fachleuten zurückgreifen können, kann die Kooperation mit anderen Stiftungen/Organisatio-

---

13 <https://hanswilsdorf.ch/>

nen dazu führen, dass die Mittel gezielter vergeben werden und deren Verwendung auf professionelle Weise sichergestellt werden kann.

Zusammengefasst bedeutet dies: Nicht jede Stiftung muss selber über alle Kompetenzen verfügen. Das heisst aber nicht, dass sie auf eine seriöse Auswahl der unterstützten Projekte und Tätigkeiten verzichten muss oder keine ausreichende Projektbegleitung und Erfolgskontrolle gewährleisten kann. Kooperationen mit anderen Stiftungen können Win-Win-Situationen schaffen und etwaige nicht vorhandene Kompetenzen und Kapazitäten bei einzelnen Kooperationsmitgliedern kompensieren. Dadurch kann die Treffsicherheit bei der Mittelvergabe und Mittelverwendung massiv gesteigert werden. Der Umsetzung des Stifterwillens tut das gut.