

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 90 (2010)  
**Heft:** 977

**Artikel:** Kooperationen : mehr als gemeinsame Finanzierung  
**Autor:** Montserrat, Jordi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168509>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Noch kommt es selten vor. Doch tragen mehrere Stiftungen gemeinsam ein Projekt, kann viel erreicht werden. Ein Beispiel aus der Praxis.

## 9 Kooperationen: mehr als gemeinsame Finanzierung

Jordi Montserrat

Als Folge der Ausdehnung der staatlichen Zuständigkeiten und Mittel ist den Stiftungen ihre traditionelle Pionierrolle teilweise abhanden gekommen. Soll heute wieder pionierhaft Einfluss genommen werden können, müssen die seit je sehr limitierten Mittel konzentriert eingesetzt und Kooperationen eingegangen werden. Nur so können Stiftungen grosse und einflussreiche Projekte realisieren und ihren Zweck erfüllen.

Zwar arbeiten Stiftungen schon lange mit der öffentlichen Hand wie auch mit Projektträgern der Zivilgesellschaft zusammen. Meist beschränkt sich diese Art der Zusammenarbeit jedoch auf blosse Mitfinanzierung; dabei werden Restfinanzierungen gesprochen, damit ein bestimmtes Projekt (doch noch) zustandekommt. Wollen Stiftungen aber mehr tun, als Geld zu verteilen, und wollen sie ihre finanziellen Mittel im Sinne des *social entrepreneurship* gestaltend einsetzen, so sind intensivere Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Hierbei besteht die Gefahr, dass die Beteiligung der jeweils andern den einzelnen Partnern gegenüber als Qualitätsnachweis für das Projekt selbst dient – eine Einschätzung, die von einem mangelhaften Evaluationsverhalten vieler Stiftungen zeugt. Denn eine breite Trägerschaft allein sagt noch nichts über die Qualität eines Projektes aus. Die Stiftungsverantwortlichen müssen jedes einzelne Projekt eingehend prüfen, bevor eine Finanzierung zugesprochen wird; ihre Sorgfaltspflicht darf nicht hinter einer bequeme Mirläuferschaft zurücktreten.

Eine Kooperation unter Stiftungen bringt die Herausforderung mit sich, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und sich somit einer gemeinsamen Aufgabe zu verschreiben – unabhängig

von Unterschieden in Zweck, Grösse, Unternehmenskultur und Entscheidungsabläufen. Die grosse Schwierigkeit dabei ist, Unterschiedliches zu synchronisieren und im Sinne einer verlässlichen Managementgemeinschaft zu etablieren. Die Ingredienzien für den Erfolg sind Vertrauen, Kommunikation und Identifikation.

Kooperation setzt auch voraus, dass die gerade auch unter Stiftungen verbreitete Haltung des «Wer hat's erfunden?» verbannt wird. Es ist unwichtig, wer in welchem Fall welchen Impuls und welchen Beitrag geleistet hat; entscheidend ist allein, was gemeinsam mitgetragen, mitfinanziert und mitverantwortet wird. Solchermassen wird das *understatement* der einzelnen Partnerstiftungen zum Qualitätsmerkmal eines Kooperationsprogramms.

Aus diesem Geist ist 2007 die mittlerweile über die einschlägigen Kreise hinaus bekannte Förderinitiative Venturekick hervorgegangen, in der fünf Förderstiftungen zusammenarbeiten. Dieser erste Schweizer *Pre-Seed-Fonds* (ein Fondstyp für die Phase vor der eigentlichen Firmengründung) unterstützt vielversprechende Geschäftsideen von Jungunternehmern, die aus den Hochschulen kommen, mit einem stufenweise eingesetzten Startkapital von bis zu 130'000 Franken. Die kooperierenden Förderstiftungen stellten dazu für die ersten fünf Jahre insgesamt über 13 Millionen Franken bereit. Die operative Leitung von Venturekick wurde dem Institut für Jungunternehmen (IFJ) übertragen, das seit mehr als 20 Jahren Neugründungen unterstützt.

Viele Wissenschaftler, die in ihren Forschungsergebnissen eine Geschäftsidee entdecken, scheitern früh. Entweder starten sie erst gar nicht, oder ihr Projekt bleibt vage. Oft fehlen Marktorientierung und unternehmerisches Wissen für die Entwicklung eines überzeugenden Geschäftsplans. Genau da bringt die Förderinitiative Venturekick Hilfe und schliesst eine Lücke in der Schweizer Innovationskette.

Bisher wurden mehr als 200 Geschäftsideen ausgewählt und einer Expertenjury vorgelegt. Durch die Unterstützung von 112 Projekten wurde so dazu beigetragen, dass rund 80 neue Unternehmen gegründet wurden, 400 Arbeitsplätze entstanden und gegen 40 Millionen Franken Finanzierungsvolumen generiert werden konnten. Auf diese Weise konnten durch gezielte Kooperation der beteiligten Stiftungen und klare Zieldefinierung die wissenschaftsbasierten Firmenregründungen gefördert werden.

JORDI MONTSERRAT, geboren 1970, hat an der ETH Lausanne in Umweltwissenschaft abgeschlossen und ist als Regionalleiter für die französische Schweiz für Venturelab sowie Venturekick tätig.  
[www.venturelab.ch](http://www.venturelab.ch); [www.venturekick.ch](http://www.venturekick.ch)