

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 1001  
  
**Artikel:** Trödelmarkt? Gestaltende Kraft!  
**Autor:** Schnurbein, Georg von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735531>

### **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:** 12.01.2026

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

## 4 Trödelmarkt? Gestaltende Kraft!

Der Schweizer Stiftungssektor ist eigentlich ziemlich gut in Form. Das Problem: er nimmt sich selbst kaum als solchen wahr. Es braucht einen höheren Organisationsgrad und eine klare Ausrichtung.

Unternehmerische Gedanken zum Stiftungswesen – und drei Szenarien.

von Georg von Schnurbein

Wäre das Schweizer Stiftungswesen ein Unternehmen, man könnte es am besten als einen Gemischtwarenladen mit angeschlossenem Trödelmarkt bezeichnen. Es lässt sich kaum eine umfassende Strategie für dieses Unternehmen bestimmen, da es in seinen Divisionen und Geschäftsfeldern so unterschiedlich funktioniert. Wollte man es dennoch in seiner Vielfalt erhalten, dann wäre es wesentlich, zumindest ein paar grobe Leitlinien festzuhalten. Genau dies will ich im folgenden leisten.

Um im Bild des Unternehmens zu bleiben, lässt sich das Schweizer Stiftungswesen in drei zentrale Divisionen unterteilen.

**Mit knapp 150 000 Beschäftigten arbeiten mehr Menschen im Stiftungswesen als im Banken- oder Versicherungswesen.**

Die grösste Division ist die «traditionelle» Philanthropie, deren Grundkonzept die auf Ewigkeit angelegte Stiftung ist. Die Zweckerfüllung orientiert sich an Werten der Notlinderung, der Bewahrung von Kultur oder der Hilfe des einzelnen. Die zweite Division lässt sich als «wissenschaftliche» Philanthropie bezeichnen. Ihre Ursprünge gehen zurück auf die ersten Förderstiftungen der Rockefellers und Carnegies, die darauf aus waren, nicht die Symptome, sondern die Wurzeln gesellschaftlicher Schief lagen zu bekämpfen. Die Zweckerfüllung richtet sich daher nicht am einzelnen aus,

sondern am Wohl der Gemeinschaft und beruht auf wissenschaftlich fundierten Lösungsansätzen. Die letzte und jüngste Division würde ich als «investive» Philanthropie bezeichnen. Darunter fallen die neuen Handlungskonzepte wie Venture Philanthropy, Shared-Value-Ansatz oder Social Investing. Die Konzepte basieren alle auf ökonomisch begründeten Prinzipien und zielen auf eine wirkungsorientierte Vervielfältigung der eingesetzten Ressourcen.

Gemäss der bekannten und in der strategischen Analyse vielfach eingesetzten BCG-Matrix (Boston-I-Portfolio) wäre die traditionelle Philanthropie eine Cashcow, also ein erfolgreiches Produkt, das aber seinen Zenit überschritten hat. Die wissenschaftliche Philanthropie stellt demgegenüber die derzeitigen Stars, die Aushängeschilder der Branche. Die investive Philanthropie schliesslich würde ich mit einem Fragezeichen versehen, ein Produkt, bei dem man noch nicht eindeutig abschätzen kann, ob es die Erwartungen wirklich erfüllt oder ob es nur eine modische Nische bleibt. Diese zugegebenermassen simplifizierende, wenn insgesamt auch treffende Einschätzung möchte ich nun mit Fakten untermauern, die das Schweizer Stiftungswesen besser fassbar machen, bevor ich anschliessend die Stärken und Schwächen thematisiere.

### Ein schlafender Riese

Die herausragende Stellung des Schweizer Stiftungswesens ist vielfach beschrieben und belegt. Mit durchschnittlich 16,1 Stiftungen auf 10 000 Einwohner liegt die Schweiz deutlich vor Deutschland, dem

### Georg von Schnurbein

ist Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel.

Land mit dem absolut grössten Stiftungssektor in Europa. Dieser umfasst Förderstiftungen, die Geld sprechen, genauso wie Trägerschaftsstiftungen oder operative, mittelsuchende Stiftungen. Mit knapp 150 000 Beschäftigten arbeiten mehr Menschen im Stiftungswesen als im Banken- oder Versicherungswesen. Diese hohe Anzahl hängt vor allem mit dem starken Wachstum des Gesundheits- und Sozialwesens zusammen, in dem es viele Trägerschaftsstiftungen gibt. In Förderstiftungen arbeiten dagegen gerade einmal 3 Prozent aller Stiftungsmitarbeitenden, also ca. 4500 Personen. Einen Grossteil der Arbeit übernehmen die 76 000 ehrenamtlichen Stiftungsräte.

Diese Zahlen geben einen ersten Eindruck des Potentials eines Sektors, der sich selbst kaum wahrnimmt. Bis vor wenigen Jahren waren nicht einmal die bereits erwähnten Informationen verfügbar. Nach wie vor nur auf Schätzungen beruhen die Aussagen über das Ausschüttungsvolumen. Kumulierte Daten bieten nur die Mitglieder des Verbandes SwissFoundations, die 2010 gemeinsam 208 Millionen Franken ausgeschüttet haben. Der Gesamtumfang liegt Schätzungen zufolge bei zwischen 1,5 und 2 Milliarden Franken. Damit liegen die Volumina für einzelne Tätigkeitsbereiche wie Kultur oder Forschung deutlich hinter den staatlichen Förderinstitutionen wie Pro Helvetia oder dem



Schweizerischen Nationalfonds. Wie frühere Untersuchungen gezeigt haben, verfügen über 80 Prozent – also die grosse Mehrheit – der Stiftungen über ein Vermögen von weniger als 5 Millionen Franken, was zur Folge hat, dass die Mehrzahl der einzelnen Fördersummen nicht über 5000 Franken pro Projekt hinausgeht. Da aufgrund mangelnder Alternativen die Grösse des Stiftungswesens immer an der Anzahl der Stiftungen festgemacht wird, entsteht schnell ein falscher Eindruck über das wahre Potential des Stiftungssektors – ein Potential, das trotz positiver Entwicklungen weiterhin brachliegt.

### Worin der Schweizer Stiftungssektor gut ist

1. *Freiwilligkeit.* Freiwilligkeit bedeutet nach dem politischen Philosophen John Rawls, dass ein Individuum nach seinen eigenen Prinzipien handelt und nur Einschränkungen akzeptiert, die hinreichend begründet sind. In diesem Sinn ist Freiwilligkeit mehr als nur die Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Alternativen. Genau dieses liberale Verständnis spiegelt sich in der Stifterfreiheit wider. Während beispielsweise in Deutschland ein gesetzlich festgelegter Katalog vorgibt, welche Zwecke gemeinnützig sind und welche nicht,

das in den Stiftungen erbracht wird. Auch wenn zurzeit wichtige und richtige Diskussionen über zunehmende Professionalisierung und Entschädigungen geführt werden, sollte nicht übersehen werden, dass die Ehrenamtlichkeit stets auch ein Ausdruck der persönlichen Unabhängigkeit vom Amt ist.

2. *Kontinuität.* Die Stabilität und Verlässlichkeit der Schweiz ist ein historischer Wert, der in einer sich immer schneller entwickelnden globalen Gesellschaft von besonderer Bedeutung ist. Für das Stiftungswesen stellt das in zweierlei Hinsicht einen Erfolgsfaktor dar. Erstens vermittelt diese Kontinuität eine Sicherheit, die von vielen Personen für die Vermögensanlage geschätzt bzw. gefordert wird. Wobei selbstredend gilt: wo Vermögen ist, da werden auch Stiftungen gegründet. Zweitens ist eine kontinuierliche und verlässliche Gestaltung von Gesetzen gerade für Stiftungen von Gewicht, da sie ja häufig auf Ewigkeit angelegt sind. Ein Stifter wird sein Vermögen eher dort für einen gemeinnützigen Zweck zur Verfügung stellen, wo er sich sicher sein kann, dass die Gesetze dessen Umsetzung auch in Zukunft gewährleisten.

3. *Offenheit.* Die Schweiz wird als Stiftungsstandort geschätzt, da auch international ausgerichtete Ziele und Zwecke von hier aus erfolgreich verfolgt werden können. Dies hat einerseits mit der bereits erwähnten Gestaltungsfreiheit und andererseits mit der Verankerung der humanitären Hilfe als politisch wichtigem Wert zu tun. Nicht umsonst wurden internationale Initiativen wie der Global Fund zur Bekämpfung von Aids, Tuberkulose und Malaria oder die Gavi Alliance (Globale Allianz für Impfstoffe und Immunisierung zur Rettung des Lebens von Kindern) in der Schweiz gegründet. Offenheit bedeutet, dass die Stiftungen für ihre Vergabungen geographisch nicht gebunden sind. Die Praxis einiger Kantone, die verlangen, dass ein Teil der Ausschüttungen zwingend im eigenen Kanton zu geschehen habe, ist vor diesem Hintergrund zweifellos ein Signal in die falsche Richtung.

4. *Pragmatismus.* Solche altertümlichen Praktiken widersprechen dem Wert

des gesunden Menschenverstandes, der die Schweiz als Stiftungsstandort attraktiv macht. Es ist dies nichts anderes als ein gelebter Pragmatismus: Die Behörden arbeiten mit den Stiftungen und nicht gegen sie. So können neue Gestaltungskonzepte entstehen und innovative Methoden in die Praxis eingeführt werden. Dies ist gerade im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung im Nonprofitsektor hin zu mehr Wirtschaftlichkeit und globaler Vernetzung von grosser Bedeutung.

### Was der Schweizer Stiftungssektor verbessern kann

Die positiven Seiten der Schweiz als Stiftungsparadies wurden in der Vergangenheit häufig und nicht ohne Stolz vorgebracht. Es gibt aber durchaus Optimierungspotential – und damit ist nicht nur die steuerliche Behandlung gemeint. Es handelt sich vielmehr um Verbesserungsmöglichkeiten im Management und in der Zweckumsetzung in den Stiftungen selbst.

1. *Transparenz.* Je stärker die Globalisierung und Digitalisierung der Gesellschaft voranschreitet, desto grösser ist das Misstrauen gegenüber jeglicher Form der Organisation. Noch nie wurde mehr über Legitimität, Reputation und Transparenz gesprochen als heute. In Zeiten, wo Vorstandsgehälter offengelegt werden und der öffentlichen Hand ein Transparenzgebot auferlegt wird, gerät der Stiftungssektor ins Hintertreffen, wenn er sich bedeckt hält. Gemeinnützige Organisationen können es sich heute nicht mehr leisten, eine Politik der Verschwiegenheit zu praktizieren. Das oftmals aufgeführte Argument der Gesuchsflut ist kein berechtigter Grund. Es handelt sich vielmehr um ein Managementproblem, das durch proaktive Kommunikation, aufwandsreduzierende Formulare, standardisierte Prozesse und nicht zuletzt eine klare Förderstrategie reduziert werden kann. Im Sinne einer zukunftsorientierten Selbstregulierung sollte das Stiftungswesen daher von sich aus die Aktivitäten für ein umfassendes Stiftungsregister intensivieren. Positive Beispiele gibt es dazu in anderen Ländern genug.

### Gemeinnützige Organisationen können es sich heute nicht mehr leisten, eine Politik der Verschwiegenheit zu praktizieren.

kann ein Stifter hierzulande seinen Zweck nach seinen Vorstellungen formulieren, wobei die Gewährung der Gemeinnützigkeit bezogen auf den Einzelfall geschieht – oder eben nicht. Auch den Stiftungen selbst sind in ihrer Gestaltungsfreiheit kaum Grenzen gesetzt; sie ergeben sich vornehmlich aus der vom Stifter verfassten Urkunde. Ein weiterer Ausdruck der Freiwilligkeit ist das hohe Mass an ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement,



2. *Fokussierung.* Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit einer guten Strategie. Einen Gemischtwarenladen wie das Schweizer Stiftungswesen auf einen Nenner zu bringen, ist eine kaum zu lösende Aufgabe. Deshalb ist es umso wichtiger, für einzelne Teilsegmente klare Ziele zu formulieren. Ein Beispiel hierfür wäre die geographische Bündelung der Kräfte. Für die Mehrzahl der Stiftungen in der Schweiz ergibt sich aus dem Stiftungszweck eine regionale Einschränkung. So haben beispielsweise über 80 Prozent der in Basel eingetragenen Stiftungen eine Ausrichtung auf die Region oder Stadt Basel. Der seit zwei Jahren organisierte Basler Stiftungstag ist daher eine gute Möglichkeit, auf regionaler Ebene den Austausch unter den Stiftungen zu optimieren. Der regionale Austausch hilft, die Wahrnehmung des Stiftungswesens in der relevanten «Zielgruppe» – nämlich der Gesellschaft vor Ort – zu steigern. Auf der anderen Seite ist die Schweiz ein beliebter Standort für international aktive Organisationen. «Global Philanthropy – Swiss made» ist ein Erfolgsmodell! Von Mikrofinanzfonds über Philanthropieberater bis hin zu global agierenden Stiftungen – in der Schweiz sind die Wege zwischen den Global Players kurz, wobei zugleich eine direkte Verbindung zur Welt der internationalen Hilfsorganisationen besteht. Gerade auch für international ausgerichtete Firmen kann diese breite Palette an Wissensträgern ein Entscheidungsfaktor sein, um ihre Corporate-Philanthropy-Aktivitäten von der Schweiz aus zu lancieren. Das Schweizer Stiftungswesen tut freilich gut daran, sich dieser Stärken bewusst zu werden und sie aktiv nach aussen, also gegenüber Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, zu vermitteln.

3. *Wertschöpfung.* Früher wurden Stiftungen vornehmlich als «Banken der Non-Profit-Organisationen» verstanden, an die man gelangte, wenn man Geld für ein gemeinnütziges Projekt brauchte oder wenn gerade Not am Mann war. Diese Sichtweise ist definitiv überholt. Allein schon die Organisation eines zweckorientierten und rigorosen Auswahlprozesses bietet eine

Wertschöpfung für die Gesellschaft, da dadurch gute von weniger erfolgversprechenden Projekten getrennt werden und durch die Diskussionen mit den Gesuchstellern oftmals die Projekte im voraus schon weiterentwickelt werden können. Stiftungen sind produktive Organisationen, die im Verbund mit ihren Empfängern einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Dabei ist nicht vornehmlich eine ökonomische Wertschöpfung gemeint, sondern ein Mehrwert in sozialer, humanitärer, ökologischer, kultureller oder wissenschaftlicher Hinsicht.

In Anbetracht der aktuellen Situation an den Finanzmärkten mit niedrigen Renditezielen bedeutet Wertschöpfung aber auch, gut hauszuhalten und die Kosten im Griff zu haben. Eine konsequente Kontrolle der Finanzanlagen erfordert entsprechendes Know-how. Viele Stiftungsräte sind dazu heute nicht in der Lage, weshalb die mageren Erträge durch zu hohe Administrationskosten zusätzlich verringert werden. Aus einer Gesamtperspektive für den Stiftungssektor ist es daher notwendig, kumulierende Instrumente wie Pooling, Dachstiftungen oder Zustiftungen zu fördern und bekannter zu machen. Dies bedeutet, nicht nur die ökonomischen Vorteile hervorzuheben, sondern auch psychologische Barrieren zu reduzieren, mithin den Wunsch vieler kleiner Stifter nach etwas Eigenem zu berücksichtigen.

Seit etwas mehr als zehn Jahren hat im Schweizer Stiftungswesen eine Dynamisierung und Professionalisierung eingesetzt. Deren Ergebnisse sind heute deutlich erkennbar. Daher möchte ich abschliessend auf der Grundlage der zuvor gemachten Feststellungen ein Worst-Case- und ein Best-Case-Szenario für das Schweizer Stiftungswesen in weiteren zehn Jahren entwerfen.

#### Worst-Case-Szenario

Der Worst Case tritt schleichend ein. Es beginnt mit einem deutlichen Rückgang der Stiftungsgründungen. Ein solcher Rückgang ist Ausdruck von Unsicherheit und Vorbehalten gegenüber der Zukunftsfähigkeit der Rechtsform. Gleichzeitig sorgen die

mageren Erträge aus den Vermögen für deutlich geringere Ausschüttungen und damit einen zunehmenden Bedeutungsverlust der Stiftungen in der Gesellschaft. Die mangelnde Transparenz führt letztlich zu neuen Gesetzesvorschriften, die ihrerseits eine Mindestausschüttung prozentual zum Vermögen zur Folge haben und andererseits ein Stiftungsregister nach sich ziehen, das primär die Kontrollfunktion des Staates erleichtert, aber wenig zum Informationsaustausch zwischen Gesuchstellern und Stiftungen beiträgt. Zudem wird die Stifterfreiheit durch weitere Regulierungen eingeschränkt. In ihrer Fördertätigkeit bleiben die meisten Stiftungen in einer passiven, auf Einzelbeiträge beschränkten Haltung verhaftet. Die Förderprojekte beruhen auf eng definierten Leistungsverträgen, die den Empfängern wenig Gestaltungsspielraum lassen. So sichern sich Stiftungen gegenüber kritischen Nachfragen der Aufsichtsbehörden ab.

#### Best-Case-Szenario

Das Stiftungswesen versteht sich als aktiv gestaltendes Mitglied der Gesellschaft, das die eigenen Ziele und Strategien offen kommuniziert und sich die entsprechenden Partner für die Umsetzung auch selbst sucht. Projekte werden meist kooperativ von mehreren Stiftungen oder anderen Geldgebern wie staatlichen Behörden oder Unternehmen getragen. In langfristig angelegten Programmen sind mehrere Projekte zusammengefasst und aufeinander abgestimmt. Informationen über die Stiftungen, die Empfänger sowie die Projekte werden über Datenbanken verfügbar gemacht, die primär darauf ausgerichtet sind, den Informationsfluss zu beschleunigen und Prozesse zu vereinfachen. Für Stiftungen mit kleinen Vermögenswerten gibt es attraktive Anlageprodukte und -systeme, deren Verwaltungskosten deutlich reduziert sind.

Ich bin ziemlich zuversichtlich, dass das zweite Szenario der Realität in Zukunft näher kommt als das erste. Die Wahrscheinlichkeit, dass dem tatsächlich so ist, erhöht sich zweifellos durch die Kenntnis des ersten Szenarios.

Darum: auf zu neuen Stiftungsufern! ◀