

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université
<b>Herausgeber:</b>	Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden
<b>Band:</b>	38 (2012)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Die gemeinnützige Stiftung als Wirtschaftsfaktor
<b>Autor:</b>	Bethmann, Steffen / Schnurbein, Georg von
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-893793">https://doi.org/10.5169/seals-893793</a>

### **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:** 26.01.2026

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

## Die gemeinnützige Stiftung als Wirtschaftsfaktor

Georg von Schnurbein\* und Steffen Bethmann\*

### 1. Philanthropie und Wirtschaft – ein Widerspruch?

Philanthropie generell und damit auch die gemeinnützigen Stiftungen werden selten in unmittelbaren Zusammenhang zur Wirtschaft gebracht. Es erscheint jedoch angebracht, dieses Verhältnis näher zu betrachten und teilweise neu zu definieren. Das Stiftungswesen hat sich zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt, der mehr als nur wenig volatile Vermögensmasse zu bieten hat. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie sich das Stiftungswesen in der Schweiz als Wirtschaftsbranche präsentiert und wie sich die Situation der Stiftungen durch die Folgen der Finanzkrise darstellt. Die Ausführungen und Argumentationen beruhen auf bestehenden und neu erhobenen Daten, die trotz weiterer Fortschritte noch immer rudimentär sind und nur eingeschränkte Analysemöglichkeiten bieten.

Zunächst ist jedoch die Verwendung des Begriffs «Stiftung» in diesem Beitrag näher zu definieren. Schliesslich ist die Stiftung im Schweizer Stiftungsrecht (Art. 80-89<sup>bis</sup> ZGB) zunächst nicht grundsätzlich gemeinnützig, sondern zweckneutral. Die Gemeinnützigkeit einer Stiftung ergibt sich erst durch eine Formulierung des Stiftungszwecks, die den Kriterien der Gemeinnützigkeit entspricht. Das Steuerrecht versteht unter Gemeinnützigkeit: «Nur jene Tätigkeit wird als gemeinnützig angesehen, welche einerseits im *Allgemeininteresse* liegt und anderer-

seits *uneigennützig* erbracht wird.»<sup>1</sup> Eine gemeinnützige Stiftung untersteht in der Schweiz zwingend einer staatlichen Aufsicht und das Stiftungsvermögen ist nicht rückübertragbar. Diese beiden Aspekte haben in der Vergangenheit wesentlich zur Stabilität und zum guten Ruf der Schweizer Stiftung im In- und Ausland beigetragen.

Bis vor wenigen Jahren jedoch wurde die gemeinnützige Stiftung kaum in Verbindung mit Wirtschafts- oder Managementthemen gebracht. Dennoch schliessen sich Philanthropie und Wirtschaft nicht aus; im Gegenteil, sie brauchen einander!

Dies lässt sich an drei Argumenten festmachen. Erstens rundet die Philanthropie die Kanten der Wirtschaft ab. Der Markt als wirtschaftliches Steuerungssystem funktioniert nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage und alle Marktteilnehmer streben nach der Maximierung ihres Gewinns. Es ist leicht nachvollziehbar und gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten einleuchtend, dass es dabei nicht nur Gewinner geben kann. Philanthropische Aktivitäten von Stiftungen und anderen Nonprofit-Organisationen (NPO) tragen dazu bei, dass die gesellschaftlichen Folgen dieses Verdrängungswettbewerbs abgemildert werden und damit die Stabilität der Gesellschaft erhalten bleibt. Zweitens braucht die Philanthropie die Wirtschaft. Stiftungen sind Kinder der Wohlstandsgesellschaft, denn es bedarf der Existenz frei verfügbaren Vermögens, damit Stiftungen errichtet werden. Sofern nicht zuvor durch wirtschaftliches Handeln ein Vermögen erwirtschaftet wurde, kann keine Stiftung gegründet werden. Von Gaius Maecenas im Altertum über John Rockefeller im 19. Jahrhundert bis zu Bill Gates und Warren Buffett in unserer Zeit hat es immer Menschen gegeben, die basierend auf ihrem ökonomischen Erfolg gemeinnützige Stiftungen und Institutionen errichtet haben. Drittens ist die Philanthropie wirtschaftlich. Stiftungen übernehmen in der Gesellschaft wichtige Aufgaben, die sonst durch marktliche oder staatliche Akteure gelöst werden müssten. Da es sich bei Aktivitäten im Sozial-, Kultur- oder Bildungswesen aber häufig um Kollektivgüter handelt, werden diese Angebote von gewinnorientierten Unternehmen nicht erbracht, da sie nicht teilbar und damit nicht exklusiv distribuierbar sind. Im Gegensatz zu staatlichen Lö-

\* Universität Basel, Centre for Philanthropy Studies (CEPS),  
Peter Merian-Weg 6, PF 4653, 4002 Basel.  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

E-Mail: [georg.vonschnurbein@unibas.ch](mailto:georg.vonschnurbein@unibas.ch), [steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch)

**Georg von Schnurbein**, Dr.oec., ist Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Zuvor arbeitete er von 2001–2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg/CH. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern. Georg von Schnurbein ist Verfasser zahlreicher Publikationen zu Themen wie Stiftungswesen, Governance, Nonprofit Management und Marketing.

**Steffen Bethmann**, M.A. Soziologie, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CEPS. Forschungsschwerpunkte: Philanthropie, Soziale Innovation, Governance von NPO. Referent und Lehrgangsteiler universitärer NPO Management-Ausbildung. Redakteur des Newsletters «Philanthropie Aktuell». <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>

<sup>1</sup> Maissen (1992), S. 6.

sungen können Stiftungen oftmals effizienter «produzieren», da sie weniger bürokratisch und flexibler arbeiten können.

Philanthropie und Wirtschaft sind daher kein Widerspruch, sondern eine notwendige und gegenseitig fördernde Ergänzung, die wesentlich zu Entwicklung und Stabilität der Gesellschaft beiträgt. In den nachfolgenden Abschnitten wird zunächst auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Stiftungswesens in Europa und der Schweiz eingegangen. Anschliessend werden die Folgen der Finanzkrise für die gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz analysiert.

## 2. Das Stiftungswachstum in Europa

Das starke Stiftungswachstum in der Schweiz ist kein Einzelfall, sondern Abbild der gesamteuropäischen Entwicklung. Im Rahmen eines Forschungsprojektes zum Nutzen eines Europäischen Stiftungsstatuts wurden 2009 die vorhandenen Daten über die Stiftungssektoren der EU-Länder zusammengetragen.<sup>2</sup> Daraus resultierte als zentrale Erkenntnis, dass das europäische Stiftungswesen zusammengefasst in Hinblick auf zahlenmässige und finanzielle Grösse den amerikanischen Stiftungssektor überflügelt hat. Insgesamt gibt es in den 27 EU-Ländern rund 110'000 Stiftungen, wobei die Anzahl der Stiftungen pro Land stark variiert. Das Spektrum reicht von über 16'000 in Ungarn oder Deutschland, 14'000 in Dänemark bis hin zu 300–500 Stiftungen in Belgien, Griechenland oder Portugal. In machen osteuropäischen Staaten ist die Zahl der Stiftungen teilweise sogar noch tiefer (z.B. 143 Stiftungen in Slowenien). Das Vermögen dieser Stiftungen wird auf insgesamt 1'000 Milliarden Euro geschätzt. Rund 153 Milliarden Euro werden jährlich ausgeschüttet.

In den europäischen Stiftungen sind rund 1 Mio. Personen beschäftigt. Rund 2,5 Mio. Personen engagieren sich ehrenamtlich in europäischen Stiftungen. Die Beschäftigung ist auf einige wenige Länder konzentriert: 80% aller Beschäftigten im Stiftungssektor

arbeiten in England, Deutschland, Spanien, Polen und Ungarn. Zwischen 28% und 40% aller Stiftungen in der EU wurden in den letzten zehn Jahren gegründet.

Diese Zahlen sind eindrucksvoll und vermitteln eine Idee von dem gewaltigen Potenzial, über das das europäische Stiftungswesen verfügt. Andererseits machen die grossen Differenzen zwischen den einzelnen Ländern auch deutlich, wie sehr das Stiftungswesen von den gesetzlichen, gesellschaftlichen und geschichtlichen Rahmenbedingungen eines Landes abhängt. So ist der Begriff «Stiftung» keineswegs einheitlich definiert, was oftmals internationale Vergleiche erschwert. Strukturell und vom Stiftungsverständnis gesehen am ehesten mit der Schweiz vergleichbar ist dabei Deutschland. Hier wie dort gibt es einen sehr heterogenen und differenzierten Stiftungssektor mit einigen wenigen grossen und einer Vielzahl kleiner Stiftungen sowie einem beträchtlichen Anteil an operativ tätigen Stiftungen.

In der Folge werden die Stiftungssektoren in Deutschland, England, Italien und Frankreich kurz skizziert (siehe auch Tabelle 1).

### 2.1. Deutschland

Das deutsche Recht unterscheidet zwischen vier verschiedenen Rechtsformen, mit denen der Stifterwille umgesetzt werden kann. Es sind dies die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, die Treuhandstiftung, die Stiftungs-GmbH und der Stiftungsverein, wobei die erstgenannte den Prototyp der deutschen Stiftung darstellt. Der deutsche Stiftungssektor ist stark fragmentiert und ist durch eine grosse Formenvielfalt gekennzeichnet. Staatliche und kirchliche Träger spielen eine grosse Rolle.

Das deutsche Stiftungswesen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt. Die Zahl der Stiftungen hat seit dem Jahr 2000 von 10'085 auf 18'946 Stiftungen zugenommen.

**Tabelle 1. Das Stiftungswesen in Deutschland, England, Italien und Frankreich<sup>3</sup>**

Land	Anzahl Stiftungen	Stiftungsvermögen Mio. Euro	Stiftungsausgaben Mio. Euro	Anzahl Beschäftigte (Voll- und Teilzeit)
Deutschland	18'162	137'168	19'026	273'239
England	8'800	1'299'630	218'763	737'570
Italien	4'720	527'917	11'879	52'955
Frankreich	1'684	14'309	4'914	59'126

<sup>2</sup> Vgl. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2009), S. 18ff.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Schätzungen von Hopt et al. (2009)

Das Stiftungsvermögen ist äusserst konzentriert, wobei einige wenige grosse Stiftungen in den Vordergrund rücken. Die meisten Stiftungen weisen nur ein kleines Stiftungsvermögen auf. Mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen existiert in starkes Sprachrohr des Stiftungssektors. Der jährliche stattfindende Deutsche Stiftungstag zieht mehr als 1'500 Teilnehmer an. Der Bundesverband setzt sich auch aktiv auf politischer Ebene für die Anliegen der Stiftungen ein. Dies hat dazu geführt, dass Stiftungen im Vergleich zu anderen gemeinnützigen Organisationsformen in Deutschland über vielfältige Privilegien verfügen.<sup>4</sup>

Zu den grössten deutschen Stiftungen zählen die Robert Bosch Stiftung, die in der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH organisiert ist, mit einem Stiftungsvermögen von rund 5,1 Mrd. Euro (2011), die Dietmar-Hopp-Stiftung (3,9 Mrd. Euro Ende 2011) und die Else Kröner-Fresenius-Stiftung (2,9 Mrd. Euro Ende 2011).

## 2.2. Grossbritannien

Stiftungen sind in Grossbritannien Teil einer langen Tradition der Philanthropie und spielen eine bedeutende gesellschaftliche und ökonomische Rolle. Die Anfänge des Stiftungssektors können bis ins 12. Jahrhundert zurückverfolgt werden. Auch die gesetzliche Grundlage hat eine lange Geschichte und gründet auf dem «Charitable Uses Act» aus dem Jahr 1601.

Der Begriff der Stiftung ist weder technisch noch gesetzlich definiert. Es gibt ganz unterschiedliche institutionelle Formen, die eine Stiftung annehmen kann. Entscheidend ist nicht die Form der Stiftung, sondern Ihr Zweck des öffentlichen Nutzens.

Der Trust, eine von rund 9 Ausgestaltungsformen gemeinnütziger Organisationen, kommt dem Stiftungsmodell am nächsten. Bei dieser Form wird Geld oder Grundbesitz einer Person im Interesse Dritter übergeben. Der Spender kann einen Trust aufbauen, der bestimmte Ziele umsetzt, welche von einem Treuhänder verfolgt werden. Der Treuhänder trägt die Verantwortung für die Aktivitäten der Organisation.

Ein Trust muss bestimmte Merkmale aufweisen, um als gemeinnützige Organisation akzeptiert zu werden: Sie muss eine unabhängige, nicht-gewinnorientierte und nicht-politische Institution sein. Ansonsten ist die Rechtsform des Trusts jedoch flexibel und informell. Viele Trusts wurden durch informell aufgesetzte Dokumente in Testamenten geschaffen.

Gerade alte Trusts spielen eine bedeutende Rolle, wobei einige wenige einen Grossteil des Vermögens auf sich vereinen. Ein Beispiel ist der Wellcome Trust, welcher 1936 gegründet wurde. Das Stiftungsvermögen beträgt rund 12 Milliarden Pfund (2011). Die Organisation schüttet jedes Jahr rund 600 Millionen Pfund aus und engagiert sich vornehmlich in der Gesundheitsforschung. Im Jahr 2011 wurden 642 Millionen Pfund ausgegeben.

## 2.3. Italien

Die Stiftungen gewannen im letzten Jahrzehnt in Italien angesichts veränderter kultureller, politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung.

Im Codice Civile (Zivilgesetzbuch) fehlt eine präzise Definition der Stiftung. Dieser Aspekt hat die Entwicklung und das Entstehen einer Vielzahl von Stiftungen mit ganz unterschiedlichen Grundzügen erlaubt.

Die Stiftung wurde erst 1990 als Rechtsform im Gesetz verankert. Die Aufgaben der Stiftungen liegen ausschliesslich im sozio-kulturellen Bereich. Laut Gesetz muss mindestens einer der folgenden Schwerpunkte vertreten sein: Forschung, Bildung, Kunst, Bewahrung und Aufwertung von Kultur.

In den letzten Jahren ist auch in Italien ein Stiftungsboom feststellbar. Die Zahl der Stiftungen hat von 3'300 (2001) auf 4'720 (2005) zugenommen. Dies liegt zum einen an der Privatisierung und Restrukturierung vieler staatlicher Banken, mit denen meistens eine Stiftungsgründung einhergeht und der Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements seit den 1980er Jahren.

## 2.4. Frankreich

Bis ins Jahr 1987 hatten Stiftungen keine eigene gesetzliche Grundlage, sondern wurden vom Staat auf dem Verwaltungsweg mit geregelt. Der französische Staat war seit jeher sehr skeptisch gegenüber der Akkumulation von grossen Privatvermögen eingestellt und hält sich immer noch das Recht vor, über die Errichtung einer Stiftung entscheiden zu können. Der französische Stiftungssektor ist bezüglich seines Umfanges und seiner Strukturen sehr überschaubar. Es gibt in Frankreich rund 1'684 Stiftungen, die unterschiedliche Formen aufweisen: Fondation reconnue d'utilité publique, Fondation abritée und Fondation d'Entreprise. Im Jahr 2007 kamen drei weitere themenspezifische Stiftungsformen hinzu: Fondation de coopération scientifique, fondation partenariale und die fondation universitaire.

Grundsätzlich sind nur diejenigen Stiftungen zulässig, die als gemeinnützig anerkannt werden.

<sup>4</sup> Vgl. Adloff/Strachwitz (2011), S. 55-65.

Die Fondation d'Entreprise ist eine spezifisch französische Erfindung. Es handelt sich hierbei um eine spezifische Art der Unternehmenskommunikationsstiftung. Sie wird für einen Zeitraum von 5–6 Jahren errichtet und finanziert sich über Unternehmensbeiträge. Die Stiftung geniesst gegenüber anderen Rechtsformen nur geringe komparative Vorteile. Die Gestaltungsfreiheit des Stifters und der Stiftungsräte sind durch das Recht stark eingeschränkt. Zudem geniessen Stifter nur geringe Steuervorteile. Stiftungen sind in Frankreich gar steuerpflichtig, auch wenn der Freibetrag 2003 von 15'000 auf 50'000 Euro angehoben wurde.

### 3. Das Schweizer Stiftungswesen

Weder in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung noch in den Statistiken des Bundesamts für Statistik (BfS) wird der Nonprofit-Sektor oder gar das Stiftungswesen als eigenständige Wirtschaftsbranche geführt.<sup>5</sup> Je nach Mittelherkunft werden die Nonprofit-Organisationen entweder dem öffentlichen (bei Subventionen) oder dem privaten Sektor (bei Spenden) zugerechnet und dann einzelnen Tätigkeitsgebieten wie Gesundheitswesen, Sozialwe-

lich zu machen.<sup>7</sup> Im Rahmen der Projekte «Foundations in Europe»<sup>8</sup> und «Visions and Roles of Foundations in Europe»<sup>9</sup> sowie «Foundation Excellence»<sup>10</sup> wurden erste Grundlagen für ein besseres Verständnis des Schweizer Stiftungswesens gelegt. Die nachfolgenden Ausführungen beruhen weitestgehend auf der Fortführung und Aktualisierung der damals erhobenen Statistiken. Am Centre for Philanthropy Studies steht seit Ende 2008 eine Datenbank<sup>11</sup> mit allen gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz zur Verfügung, die in der aktuellen Version vor allem auch eine bessere Analyse von Stiftungsgründungen, Stiftungszwecken und den Stiftungsräten ermöglicht. In diesem Beitrag werden einige Ergebnisse dieser Analyse erstmals präsentiert. Was das Stiftungswesen zu einem neuen Wirtschaftsfaktor macht, soll im Folgenden anhand einiger zentraler Kennzahlen zu Grösse und Umfang verdeutlicht werden.

Betrachtet man die Entwicklung des Stiftungssektors im Zeitablauf, so lässt sich ein deutlich aufsteigender Trend in den letzten Jahren festhalten (siehe Abb. 1). Ohne Zweifel nimmt das Schweizer Stif-

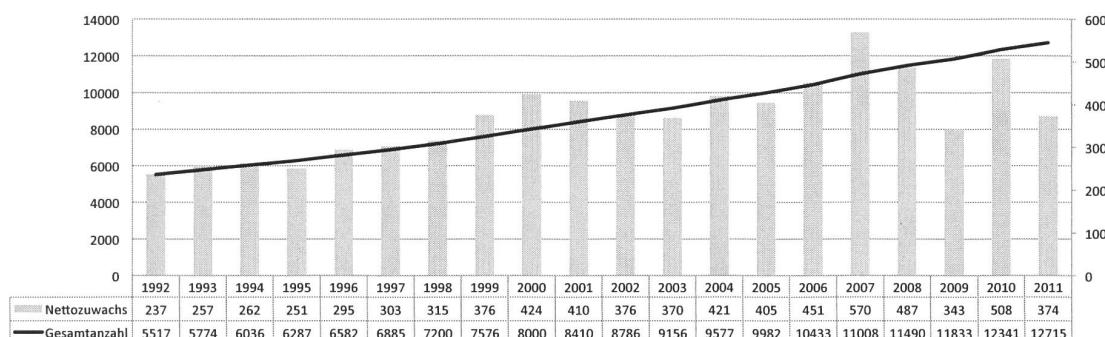


Abbildung 1. Entwicklung der Gesamtzahl und des jährlichen Zuwachses der Stiftungen in der Schweiz.<sup>12</sup>

sen, Kultur etc. zugewiesen. Deshalb wurde auch lange Zeit die wirtschaftliche Bedeutung der Nonprofit-Organisationen unterschätzt. Im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects wurde seit Beginn der 1990er Jahre erstmals der Versuch unternommen, weltweit die volkswirtschaftliche Bedeutung der NPO zu erfassen, um damit das Wissen über Anzahl, Struktur und Leistungsfähigkeit des Sektors zu stärken.<sup>6</sup>

Erst in den letzten Jahren beginnen staatliche Behörden und Forschungsinstitutionen, insbesondere die Entwicklung der Stiftungen in der Schweiz besser zu dokumentieren und Daten öffentlich zugäng-

tungswesen im internationalen Vergleich eine herausragende Stellung ein. Verglichen mit der Grösse des Landes bzw. der Anzahl seiner Einwohner gibt es überdurchschnittlich viele Stiftungen.<sup>13</sup>

Für den anhaltenden Stiftungs boom sind mehrere Gründe verantwortlich. Zunächst gibt es ohne Stifterinnen und Stifter keine Stiftungen. Aktuell steht eine geburtenstarke Generation vor dem Eintritt ins Rentenalter, die ihr Arbeitsleben in einer stabilen

<sup>7</sup> Vgl. von Schnurbein (2009).

<sup>8</sup> Vgl. Steinert (2000).

<sup>9</sup> Vgl. Purtschert et al. (2003).

<sup>10</sup> Vgl. Rüegg-Stürm et al. (2003).

<sup>11</sup> Die Datenbank wurde erstellt von der Firma qelsius (qelsius.ch)

<sup>12</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>13</sup> Anheier/Daly (2007), S. 3 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Helmig et al. (2009).

<sup>6</sup> Vgl. Helmig et al. (2010).

und höchst produktiven Epoche verbracht hat. Die Zeit seit dem zweiten Weltkrieg gilt als eine der längsten Friedensperioden Europas, in der sich umfangreiche, frei verfügbare Privatvermögen bilden konnten. Alleine in der Schweiz rechnet man damit, dass innerhalb der nächsten Jahre 900 Mrd. CHF vererbt werden.<sup>14</sup> Ohne Zweifel wird ein Anteil dieses Betrages in Stiftungen angelegt werden, um einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. In diesem Zusammenhang ist es auch interessant, die Entwicklung im Erbrecht zu verfolgen. Sollte der Pflichtrechtsanteil für Familienangehörige tatsächlich abgesenkt werden, könnte dies weitere Stiftungsgründungen nach sich ziehen. Den Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung in der Schweiz und der Anzahl der Gründungen pro Jahr zeigt Abb. 2. Legt man den Swiss Market Index (SMI) über die Kurve der Neugründungen, lassen sich deutliche Parallelen erkennen. Nur wenn genügend zusätzliches Kapital zur Verfügung steht, werden Vermögen einem dauerhaften gemeinnützigen Zweck gewidmet. Inwiefern der Stiftungsboom anhält, ist also auch abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Allgemeinen.

Ein letzter Grund ist eine attraktivere rechtliche Grundlage, nachdem in der Schweiz wie auch in einigen anderen Ländern das Stiftungsrecht revidiert worden ist (z.B. in Deutschland, Österreich, Italien, Belgien). Das Stiftungsrecht ist in der Schweiz äußerst liberal gestaltet. Zur Errichtung einer Stiftung werden der vorgesehene Zweck, die Widmung des Anfangskapital und der Name in die notariell beglaubigte Stiftungsurkunde eingetragen. Nach dem Prinzip der Stifterfreiheit sieht das Gesetz keine strikten Einschränkungen in der Wahl und Formulierung des Stiftungswecks vor. Er darf nur nicht widerrechtlich oder unsittlich sowie nicht zu allgemein formuliert sein, dass die Auslegung willkürlich wird. Weiter obligatorische Bestandteile der Urkunde sind die Benennung der Stiftungsorgane (Stiftungsrat), die Art der Verwaltung und die Revisionsstelle. Rechtspersönlichkeit erlangt die Stiftung erst, wenn sie ins Handelsregister eingetragen worden ist. Danach übernimmt die zuständige Stiftungsaufsicht die Aufsicht. Den Status der Gemeinnützigkeit erlangt die Stiftung auf Antrag bei der Steuerbehörde.

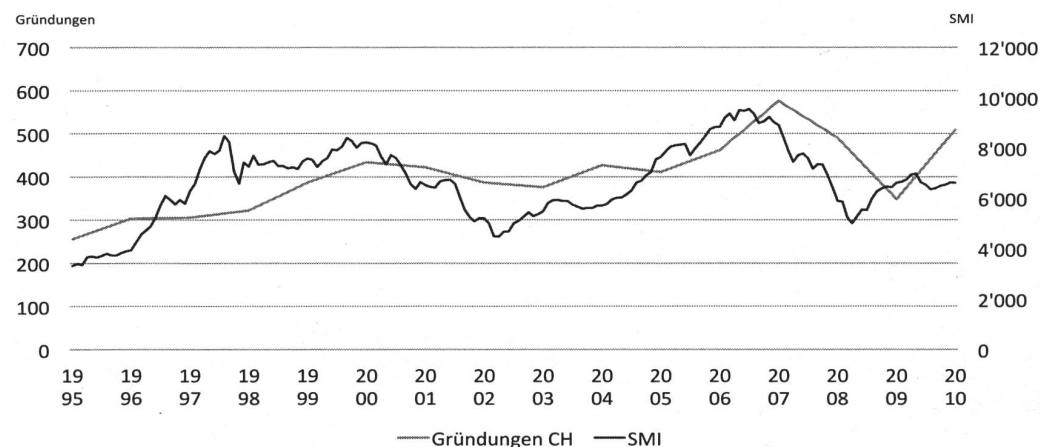


Abbildung 2. Stiftungsgründungen und SMI in der Schweiz.<sup>15</sup>

Ein weiterer Grund für die vielen Stiftungsgründungen ist die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft. Während früher die Verwirklichung des eigenen gemeinnützigen Handelns in einer Gruppe gesucht wurde oder in Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten Initiativen und Vereine gegründet wurden, kann bei Stiftungen die Stifterin oder der Stifter selbst entscheiden, in welchem Ausmass sie oder er selbst in Erscheinung treten wollen. Die Spanne reicht dabei von der Benennung der Stiftung nach der eigenen Person bis hin zum völlig anonymen Stifter, der nicht einmal im Stiftungsrat vertreten ist.

Innerhalb der Schweiz lassen sich deutliche kantone Unterschiede in der Anzahl und Dichte der Stiftungen feststellen. Zwar gibt es im Kanton Zürich mit 2'153 die meisten gemeinnützigen Stiftungen, aber in Relation zur Einwohnerzahl ist Basel mit einem Wert von 44,8 Stiftungen pro 10'000 Einwohner eindeutig die Stiftungshauptstadt der Schweiz. Dort sind insgesamt 842 gemeinnützige Stiftungen eingetragen. Der schweizerische Durchschnitt liegt bei 16,1 Stiftungen pro 10'000 Einwohner, ein Wert, dem der Kanton Zürich (15,9/10'000) am nächsten kommt. 13 Kantone liegen unter diesem Wert, 13 darüber<sup>16</sup> (siehe Abb. 3). Zum Vergleich: Die Stadt mit der

<sup>14</sup> Mäder/Streuli (2002), S. 178

<sup>15</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>16</sup> vgl. Eckardt/Jakob/von Schnurbein (2012), S. 7-8

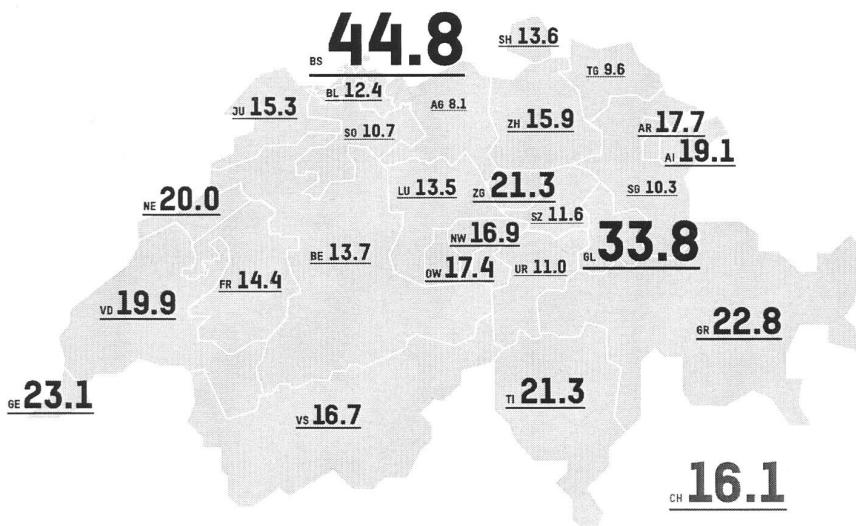


Abbildung. 3. Kantonale Verteilung der Dichte der gemeinnützigen Stiftungen.<sup>17</sup>

höchsten Stiftungsdichte in Deutschland ist Würzburg mit 8 Stiftungen pro 10'000 Einwohner.<sup>18</sup>

Nach wie vor verfügen die Stiftungsaufsichten als einzige über genauere Angaben zu Vermögen und Jahresergebnissen von gemeinnützigen Stiftungen. Kumuliert weisen die Stiftungsaufsichten ein Vermögen aller klassischen Stiftungen von über 70 Mrd. CHF aus.<sup>19</sup>

Im Durchschnitt verfügt eine Stiftung damit unter Zugrundelegung dieser Zahlen über ein Vermögen von 6,2 Mio. CHF. Diese Zahl ist jedoch durch einige grosse Stiftungsvermögen stark verzerrt. Die Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht sind 2003 einer genaueren Analyse unterzogen worden. Dabei zeigt sich eine überraschende Verteilung des ausgewiesenen Stiftungsvermögens. Nur gerade 10% der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stiftungen vereinigen 83% des Stiftungskapitals auf sich. 50% der Stiftungen teilen sich fast das gesamte ausgewiesene Stiftungsvermögen, nämlich 99,4%. Alleine 84,5% der Stiftungen, hatten ein Stiftungsvermögen von weniger als 5 Mio. CHF.<sup>20</sup> Diese Zahlen machen deutlich, dass es innerhalb des Stiftungssektors eine starke Ungleichverteilung gibt und abgesehen von einigen wenigen Stiftungen eher geringe Mittel zur Verfügung stehen.

Das jährliche Ausschüttungsvolumen liegt bei ca. 1–1,5 Mrd. CHF, was deutlich weniger ist als in Ländern mit festgelegten Ausschüttungsvorgaben (z.B. Deutschland, USA). Hinzu kommen die öffentlich-rechtlichen Stiftungen, so z.B. der Schweizerische Nationalfonds mit jährlichen Fördergeldern von über 700 Mio. CHF.

Welche Rolle spielen Stiftungen auf dem Arbeitsmarkt? In Bezug auf die Beschäftigungszahlen liefert das Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) des Bundesamts für Statistik (BfS) einen Anhaltspunkt. Entsprechend der Betriebszählung 2008 des BfS sind 3,63% aller Beschäftigten bei gemeinnützigen Stiftungen tätig (145'423 Beschäftigte), was eine Steigerung von 62,6% seit 1995 bedeutet (im gleichen Zeitraum hat die allgemeine Beschäftigung nur um 12,2% zugenommen). In Abb. 4 wird die enorm überdurchschnittliche Entwicklung des Stiftungssektors auch grafisch deutlich.

Jedoch sind diese Zahlen zu relativieren. Der Grossteil dieser positiven Entwicklung geht auf das Gesundheits- und Sozialwesen zurück, wo 74,9% (109'015) der Beschäftigten in Stiftungen angestellt sind. Alleine im Zeitraum von 2005 bis 2008 sind hier 12'068 neue Stellen in Stiftungen geschaffen worden (43'571 im gesamten Gesundheits- und Sozialwesen). In diesem Bereich sind ca. ein Drittel aller Einrichtungen und Dienstleister als Nonprofit-Organisation organisiert, jedoch unterscheidet sich ihr Angebot nur unwesentlich von demjenigen konkurrierender privater und öffentlicher Anbieter. Das starke Wachstum ist daher branchenspezifisch und nicht abhängig von der Rechtsform zu erklären. Rechnet man das Gesundheits- und Sozialwesens aus der Beschäftigtenstatistik heraus, dann bleibt dennoch eine positive Entwicklung von 38,1% seit 1995.

Das Wachstum der gemeinnützigen Stiftungen ist also auch im gesamtwirtschaftlichen Kontext von Bedeutung. Nie wurden mehr Stiftungen in der Schweiz gegründet als in den letzten fünfzehn Jahren. Dies macht sich auch bei den Beschäftigungszahlen bemerkbar, wo die Stiftungen zwar eine Randerschei-

<sup>17</sup> Quelle: Eckardt/Jakob/von Schnurbein (2012), S. 8

<sup>18</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen (2011)

<sup>19</sup> Diese Zahl beruht auf Angaben für das Jahr 2011 von 24 Kantonen.

<sup>20</sup> Vgl. Lang/Schnieper (2003) S. 9.

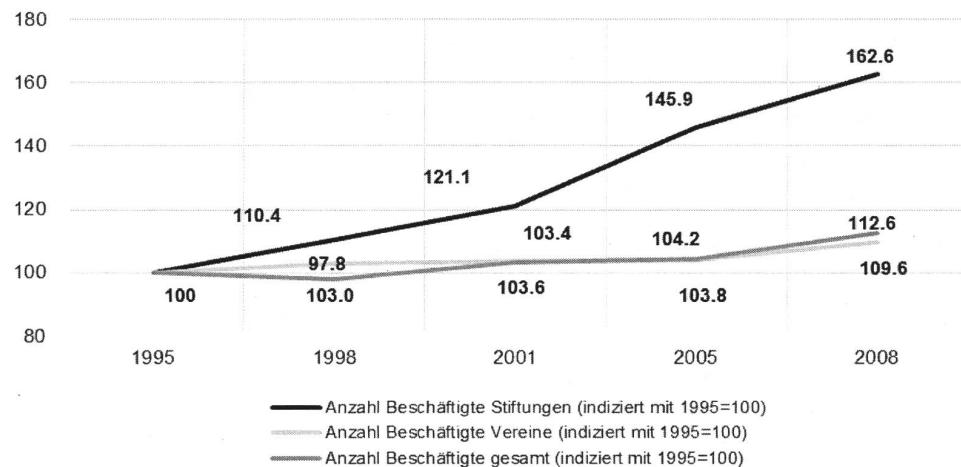


Abbildung 4. Beschäftigungsentwicklung allgemein und im Stiftungssektor<sup>21</sup>

nung bleiben, jedoch mit deutlich zunehmender Tendenz. Dies ist insbesondere bemerkenswert, da sich dieser Trend nicht auf den gesamten NPO-Sektor übertragen lässt. Vereine und Genossenschaften haben sich seit 1995 in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung unterdurchschnittlich zur Gesamtwirtschaft entwickelt. Während sich bei den Vereinen die Beschäftigtenzahl seit 1995 kaum verändert hat, sind in Genossenschaften im Jahr 2005 5% weniger Personen beschäftigt als 1995.

#### 4. Die Folgen der Finanzkrise

Stiftungen sind in der Regel für ihre Zweckerfüllung auf die Erwirtschaftung von Erträgen aus dem Stiftungsvermögen angewiesen. Dieses kann sich aus sehr unterschiedlichen Vermögenswerten zusammensetzen, jedoch ist nach wie vor monetäres Kapital der wichtigste Bestandteil. Gerade deshalb sind Stiftungen abhängig von den Entwicklungen auf den Finanzmärkten und wurden daher auch von dem Einbruch der Börsen in den letzten Jahren deutlich getroffen. Es wäre aber falsch, die Entwicklung und Veränderung des Stiftungswesens nur unter dem Einfluss der Finanzkrise zu sehen. Vielmehr hat sich der Sektor schon zuvor in einem Entwicklungsprozess befunden, der nun durch die Finanzkrise in mancher Hinsicht beschleunigt und an manchen Punkten verlangsamt wird. Unabhängig von der Finanzkrise lassen sich drei wesentliche Entwicklungen nennen, die schon seit einigen Jahren wirksam sind. Zunächst findet eine immer stärker werdende Verzahnung der Gesellschaftssektoren statt. Durch neue Organisationsformen wie Sozialunternehmen oder *Venture Philanthropists* werden die Übergänge zwischen Markt, Nonprofit-Sektor und Staat flüssig. Während bei staatlichen Institutionen und Nonprofit-Organisationen zunehmend marktwirtschaftliche Prinzipien gelten und in bestimmten

Bereichen klar gewinnorientiert gearbeitet wird, kommen bei Unternehmen durch Ansätze wie *Triple Bottom Line* und *Corporate Social Responsibility* auch philanthropische Methoden zum Einsatz. In der Schweiz findet sich kaum mehr ein Grossunternehmen, das nicht eine eigene Stiftung ins Leben gerufen hat. Durch diese Annäherung von allen Seiten nehmen die gegenseitigen Wechselwirkungen zu und es intensiviert sich der Austausch zwischen den früher doch deutlich getrennten Gesellschaftssektoren. Dies führt dazu, dass in Unternehmen Menschen mit Erfahrung aus Nonprofit-Organisationen arbeiten und umgekehrt, Nonprofit-Organisationen im Rahmen einer generellen Professionalisierung ehemalige Angestellte von Unternehmen einstellen.<sup>22</sup>

Die Bildung eines Branchenbewusstseins ist eine weitere Entwicklung, die sich jedoch in der Schweiz weniger stark bemerkbar macht, als in anderen Ländern. In Deutschland hat der Bundesverband deutscher Stiftungen den Stiftungsboom der letzten Jahre auch für das eigene Wachstum nutzen können. Im August 2012 hatte der Verband über 3700 Mitglieder und ist der erste Ansprechpartner für Politik, Medien und Öffentlichkeit zum Thema Stiftungen. Zudem wurde der Verband von der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM) zum Verband des Jahres 2008 gekürt. In der Schweiz setzen sich zwei Verbände als Branchenvertreter für das Stiftungswesen ein. ProFonds als Dachverband aller gemeinnützigen Stiftungen feiert 2009 sein 20jähriges Bestehen und zählt ca. 300 Mitglieder. SwissFoundations als Verband der Schweizer Förderstiftungen ist 2001 gegründet worden und hat heute 90 Mitglieder, die zusammen mehr als

<sup>21</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>22</sup> Vgl. Purtschert et al. (2006), S. 7 f.

208 Mio. CHF pro Jahr ausschütten. Beide Verbände haben viel zur Entwicklung einer Branchenidentität beigetragen. Der Swiss Foundation Code (SFC) von SwissFoundations war der erste Governance Code für Förderstiftungen in Europa und hat damit internationale Aufmerksamkeit bekommen. Wie der Swiss NPO-Code ist der SFC ein Instrument der Selbstregulierung, das einerseits die Professionalisierung des Stiftungswesens fördern will und andererseits staatlichen Regulierungsmassnahmen zuvorkommen soll.<sup>23</sup> Ein weiterer Hinweis für die Bedeutung der Stiftungsbranche sind die zahlreichen spezialisierten Dienstleister, die sich im Umfeld der Stiftungen gebildet haben. Es gibt auf Stiftungen und NPO fokussierte Berater, Finanzunternehmen oder Servicedienstleister. Ebenso haben sich Advisory Services für reiche Personen, so genannte *Ultra-high-net-worth Individuals* (UHNWI) entwickelt, die für diese Zielgruppe massgeschneiderte philanthropische Aktivitäten planen und durchführen.

Die letzte Entwicklung, die unabhängig von der Finanzkrise zu beobachten war, ist die zunehmende Aufmerksamkeit der Medien und Öffentlichkeit. Nicht erst seit der Finanzkrise haben sich die Meldungen und Beiträge über Stiftungen deutlich vermehrt. Wurde der Begriff «Stiftung» 2001 noch 12'577 in der Schweizer Presse erwähnt, so waren es 2007 bereits 27'374 Nennungen. Beim Begriff «Philanthropie» ist die Steigerung noch deutlicher. Von 2005 mit 18 Nennungen ist der Wert auf 160 Nennungen in 2011 gestiegen.<sup>24</sup> Durch die Finanzkrise und die damit verbundenen Rückgänge bei den Stiftungsvermögen hat sich dieser Trend noch verstärkt.

Die finanziellen Einbussen sind sicherlich die deutlichste Auswirkung der Finanzkrise auf das Stiftungswesen. In Deutschland haben die Stiftungen gemäss dem Bundesverband deutscher Stiftungen 2008 durchschnittlich 10% Vermögensverluste erlitten. Für die Schweiz gibt es keine genauen Zahlen, jedoch gehen Schätzungen von 15–25% aus. Der höhere Wert im Vergleich zu Deutschland resultiert aus einer stärkeren Diversifikation und marktorientierteren Anlagekultur in der Schweiz. So haben deutsche Stiftungen deutlich mehr Kapitalanteile in so genannte mündelsichere Wertschriften investiert.

Durch die Rückgänge in den Vermögen werden auch die Stiftungsetats in den kommenden Jahren reduziert werden. Der Rückgang ist hier aber mit ca. 10% geringer als bei den Vermögen, weil insbesondere grosse Stiftungen in den ertragreichen Jahren Rücklagen und Schwankungsreserven gebildet haben, die nun für einen Ausgleich sorgen. So hat die Christoph

Merian Stiftung in ihrem Jahresbericht 2008 einen Wertverlust von 40,5 % vermeldet, durch Auflösung von Rücklagen in Höhe von 34,2 Mio. CHF hat die Stiftung aber ihre Förderquote auf dem Vorjahresniveau halten können.<sup>25</sup>

Damit ist die Stiftung ein gutes Beispiel für vorausschauendes und antizyklisches Handeln. Das kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass insbesondere viele kleine Stiftungen durch die Wertverluste vor gravierenden Problemen stehen, da sie über keine Reserven verfügen und nun vor der Wahl stehen, das Stiftungskapital anzugreifen oder die Fördertätigkeit einzustellen. Beide Möglichkeiten sind langfristig schädlich für die Reputation und Gestaltungskraft der Stiftungen. Die Folgen für die Destinatäre sollten auch nicht unterschätzt werden. Insbesondere Vergabungen von kleinen Stiftungen werden zurückgehen oder gar wegfallen, was sich auf die Vielfalt des Nonprofit-Sektors auswirken wird. Denn die Leidtragenden sind nicht die grossen Organisationen, die Ausfälle eventuell kompensieren können, sondern kleine Initiativen und Vereine, die selbst wenig professionalisiert sind und nicht die Möglichkeit haben, kurzfristig andere Geldgeber zu finden. Damit einher geht auch ein Vertrauensverlust in die gesamte Branche. Schliesslich leiden nicht nur die Stiftungen unter den Ertragsausfällen, sondern auch andere institutionelle Geldgeber wie der Staat oder Unternehmen, deren Budgets für *Corporate Giving* oder *Corporate Social Responsibility*-Aktivitäten ebenfalls reduziert wurden. In der Folge könnte der Ruf nach einer besseren, insbesondere strengeren Kontrolle der Stiftungen kommen, was die Stiftungen tendenziell in ihrer Gestaltungsfreiheit einschränken würde.

Eine weitere Folge der Finanzkrise ist auch die Ratlosigkeit der Finanzbranche. Viele Stiftungen sehen sich in einer *Expert Trap*, denn sie waren und sind ihren Finanzverwaltern fachlich unterlegen und dadurch bei der Entscheidung über verschiedene Anlagen ausgeliefert. Aktuell weiss jedoch niemand genau, wohin die Reise geht und welche Anlagestrategien erfolgsversprechend sind. Eine Reaktion darauf könnte sein, dass man sich auf alte Werte besinnt und weniger in börsenbasierte Anlagen investiert und stattdessen festverzinsliche Anlagen bevorzugt – die resultierenden Ertragseinbussen hinnehmend. In der Folge stünde dauerhaft weniger Geld für die Förderung zur Verfügung.

Schliesslich sind auch potenzielle Stifterinnen und Stifter verunsichert. In den letzten Jahren gab es einen Trend hin zur Gründung zu Lebzeiten. Stifter haben sich selbst noch aktiv mit der Umsetzung des

23 Vgl. Sprecher et al. (2009).

24 Daten basierend auf Factiva Press Research/ Experteninterview McKinsey (2008).

25 Vgl. Christoph Merian Stiftung (2009).

Stiftungszwecks auseinandersetzt und den Stiftungen so wichtige Impulse oder auch die gewünschte Wertorientierung gegeben. Da das Stiftungsvermögen vom Stifter veräussert werden muss und nicht rückübertragbar ist, könnten interessierte Personen nun zum Schluss kommen, mit der Stiftungsgründung zu warten und diese testamentarisch zu verfügen, um eine solide Absicherung für das eigene Leben zu haben. Dadurch werden private Gelder für das Gemeinwesen erst später zur Verfügung stehen, was wiederum den Handlungsspielraum der Nonprofit-Organisationen einschränkt.

Welche Folgen können Stiftungen nun aus den Ereignissen und Erkenntnissen der Finanzkrise ziehen? Zunächst einmal müssen Stiftungen erkennen, dass sie für die Zukunft *worst-case*-Szenarien entwickeln müssen, die Lösungen enthalten, falls die Finanzkrise noch weiter anhält bzw. falls wieder einmal ähnliche Entwicklungen einsetzen. Die fehlende formale Fundierung von Stiftungen, in denen ein Anlagereglement oder eine Liquiditätsplanung fehlen, ist ein strukturelles Defizit, das mit geringem Aufwand behoben werden könnte. Selbstverständlich schützen diese Dokumente nicht vor Vermögensverlusten, aber sie tragen dazu bei, dass bei den Verantwortlichen ein Bewusstsein für die Risikoorientierung im Anlagebereich entsteht. Damit verbunden ist auch die Forderung nach einer stärkeren strategischen Betrachtung von Vermögensanlage und Förderaktivitäten. Stiftungen müssen sich klare Ziele in beiden Bereichen setzen und ein konsequentes Monitoring einsetzen. Auch stellt sich die Frage, welche Strategien zukunftsfähig sind. Sowohl bei den Anlagen wie auch bei den Förderaktivitäten verfolgen viele Stiftungen Ansätze, die in der Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden. Durch den Vergleich mit Best-Practice-Beispielen und den Austausch mit anderen Stiftungsvertretern können sich Stiftungen weiter entwickeln und neue Strategien ausarbeiten.

Wie bereits erwähnt müssen viele Stiftungen aktuell paradoxe Situationen managen. Einerseits müssen sie Kosten einsparen, andererseits aber auch Förderaktivitäten wahrnehmen. Die Herausforderung besteht dabei darin, den Überlebensdrang der eigenen Organisation gegen die gesellschaftliche Verantwortung abzuwägen. Eine Stiftung ist zur Umsetzung eines bestimmten Zwecks gegründet worden. Stellt sie aufgrund fehlender Erträge ihre Tätigkeit ein, verstößt sie gegen die Zwecksetzung. Andererseits haben viele Stifter in der Urkunde das Vermögen für unantastbar erklärt. In solchen Fällen muss sich der Stiftungsrat Gedanken darüber machen, welche Zukunftsperspektive die Stiftung hat und ob eventuell eine Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung,

deren Kapital innerhalb einer festgesetzten Zeitspanne verzehrt wird, nicht die attraktivere und sinnvollere Lösung ist, als über Jahrzehnte hinweg nur geringe Fördermittel sprechen zu können.

Neben einer solchen Radikalkur bieten sich aber auch andere innovative Wege an. Insbesondere Kooperationen sind heutzutage noch viel zu selten unter Förderstiftungen. Dabei ist die Bündelung der Mittel zur Bekämpfung sozialer Probleme wichtiger denn je, da die Probleme immer komplexer werden. Für kleine oder mittelgrosse Stiftungen besteht auch die Möglichkeit, im Sinn von *Social Franchising* Projekte von grossen Stiftungen im begrenzten Rahmen, z.B. in einer Region, zu übernehmen. Damit sparen sich diese Stiftungen aufwendige Auswahl und Evaluationsverfahren und können dennoch eigene Projektarbeit leisten. Jedoch haben in der Schweiz bisher kaum Versuche von grossen Stiftungen stattgefunden, solche Franchise-Systeme zu entwickeln und anzubieten.

Schliesslich stellt sich auch für Stiftungen die Frage, welche Rolle im Anlagebereich *Sustainable Investment* und *Mission Related Investment* spielen soll. Hier sollten Stiftungen eine Vorreiterposition einnehmen, gerade weil sie bei der Vermögensanlage nach langfristigen Strategien vorgehen können und nicht kurzfristig Erfolge aufweisen müssen.

## 5. Schlussbetrachtung

Die Daten und Fakten zum Stiftungswesen, die in den vergangenen Jahren zusammengetragen worden sind, belegen zum einen deutlich die Attraktivität des Stiftens generell und zum anderen die gewachsene Bedeutung des Stiftungssektors in wirtschaftlicher Hinsicht. Kaum ein Wirtschaftsbereich hat in den vergangenen Jahren eine ähnliche Entwicklung mit so starken Wachstumszahlen gezeigt. Die Leistungen lassen sich dabei einerseits den Beteiligten selbst zusprechen, andererseits aber sind es auch Folgen der generellen Wirtschaftsentwicklung. So hat insbesondere die starke Zunahme bei den Beschäftigten mit der allgemeinen Steigerung im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens zu tun, die durch die gesellschaftliche und demographische Entwicklung immer mehr Bedeutung erhalten. Trotzdem sei auch hier nochmals auf die Unterschiede zwischen Vereinen und Stiftungen verwiesen, die zeigen, dass das Wachstum nicht nur am Nonprofit-Charakter der Organisationen liegen kann. Abgesehen von diesen generellen Entwicklungen braucht es aber immer eine Stifterin oder einen Stifter, um eine Stiftung zu gründen. Der Stiftungsboom ist daher vor allem ein Ausdruck des gestiegenen bürgerlichen Engagements in der Bevölkerung und der Bereitschaft, private Mittel in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Deshalb sollten auch in Zu-

kunft potentielle Stifterinnen und Stifter gefördert und in ihren Planungen unterstützt werden.

Auch das Stiftungswesen ist nicht von der Finanzkrise verschont geblieben und die Folgen werden vor allem kleinere und mittlere Stiftungen und deren Leistungsempfänger zu spüren bekommen. Mit Blick auf die Zukunft stellt sich die Frage, welche schlummernden Potenziale sich für das Stiftungswesen noch wecken lassen. Das erste Potenzial liegt – wie bereits indirekt erwähnt – in der demographischen Entwicklung unserer Gesellschaft. Es gibt immer mehr alte Personen, die in ihrem Leben zu einem gewissen Reichtum gekommen sind und nun vor der Frage der Vererbung stehen. Häufig sind deren Kinder aber ebenfalls bereits an der Grenze zum Rentenalter und ebenfalls gut situiert, nicht selten sind auch keine Nachkommen vorhanden. In solchen Fällen wird das Thema Stiftung früher oder später aktuell. Eine andere Gruppe potenzieller Stifter sind die Unternehmer, die in jungen Jahren bereits sehr erfolgreich gearbeitet haben und nun auf der Suche nach einer neuen Aufgabe sind. Diese Gruppe ist offen für neue Philanthropie-Ansätze wie Venture Philanthropy. Es ist daher zu erwarten, dass das Stiftungswachstum noch einige Jahre anhalten wird.

Ein weiteres Potenzial besteht in der fortgesetzten Professionalisierung. Wenn die vorhandenen Stiftungsmittel konsequent und zielorientiert eingesetzt werden, dann gewinnt der Gemeinnützige Sektor mehr als nur die verfügbaren Mittel. Als Finanzgeber haben Stiftungen auch einen Einfluss auf die Arbeitsweise und das Selbstverständnis ihrer Destinatäre. So wie das New Public Management nicht nur die staatlichen Institutionen verändert hat, sondern auch Auswirkungen auf die NPO hatte, so kann eine Professionalisierung der Förderstiftungen auch zu einer Effizienzsteigerung der NPO insgesamt führen. Hierzu wäre eine enge Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und NPO wünschenswert, um gemeinsame Standards für Evaluationen und Wirkungsmessungen zu erarbeiten.

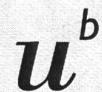
In den kommenden Jahren wird sich zeigen, welche dieser Potenziale das Stiftungswesen umsetzen konnte. Grundsätzlich sind die Voraussetzungen für eine weitere positive Entwicklung gegeben, was nicht nur der Gesellschaft durch die gemeinnützige Wirkung zugutekommen wird, sondern auch die Wirtschaft durch weiteres Wachstum stützen hilft. Insofern sind Stiftungen längst mehr als nur gemeinnützige Organisationen mit einem idealistischen Zweck. ■

## Literatur

- Ambühl, I.: Kultur wird an den Nagel gehängt, in: Cash, Nr. 38, 20.09.2002, S. 33.
- Anheier, H. K./ Daly, S.: Philanthropic Foundations in Modern Society, in: Anheier, H. K./ Daly, S. (Hrsg.): The Politics of Foundations – A Comparative Analysis, London, 2007, S. 3-26.
- Bundesverband deutscher Stiftungen (Hrsg.): Jahresstatistik 2012. <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/zahlen-daten/statistiken.html> (Zugriff 21.09.2012)
- Centrum für soziale Investitionen und Innovationen CSI (Hrsg.): Feasibility Study on a European Foundation Statute. Final Report, Heidelberg, 2009.
- Christoph Merian Stiftung (Hrsg.): Jahresbericht 2008, Basel: Christoph Merian Stiftung, 2009.
- Eckardt, B./Jakob, D./von Schnurbein, G. Der Schweizer Stiftungsreport 2012. CEPs Forschung und Praxis Bd. 6, Basel: CEPs, 2012
- Helwig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M.: Der Dritte Sektor der Schweiz. Bern: Haupt, 2010.
- Helwig, B./Bärlocher, Ch./von Schnurbein, G.: Defining the Nonprofit Sector: Switzerland, Working Papers of the Johns Hopkins Nonprofit Comparative Sector Project, Nr. 46, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society, 2009.
- Helwig, B./Hunziker, B.: Stifterstudie Schweiz, in: Egger, Ph./Helwig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Stiftung und Gesellschaft, Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2006, S. 37-54.
- Lang, N./Schnieper, P.: Herausforderungen und Konsequenzen für das Management von Stiftungen, in: Kursunterlagen «Strategisches Stiftungsmanagement» der Weiterbildungsstelle der Universität Basel, 24. März 2003.
- Luginbühl, W.: Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz, Motion 09.3344 vom 20.03.2009, Bern: Schweizer Parlament.
- Maissen, S.: Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen, in: Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 3, Basel/ Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn, 1992.
- Purtschert, R./von Schnurbein, G./Beccarelli, C.: Visions and Roles of Foundations in Europe – Länderstudie Schweiz, Fribourg, 2003.

- Steinert M.: Schweizerische Stiftungen – Eine Analyse des schweizerischen Stiftungswesen unter besonderer Berücksichtigung der klassischen Stiftungen, Dipl.-Arbeit Univ. Freiburg i. Ü. 2000 [verviefi.].
- Puttschert, R./von Schnurbein, G./Bayard, C.: Gehaltsstrukturen und Professionalisierung, in: Verbands-Management, Nr. 2/06, 2006, S. 6-19.
- Rüegg-Stürm, J./ Schnieper, P./ Lang, N.: Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, in: Egger, Ph. (Hrsg.): Stiftungsparadies Schweiz, Foundation Governance Bd. 1, Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2003, S. 83-99.
- Schweizerischer Nationalfonds (Hrsg.): Jahresbericht 2008, Bern: Schweizerischer Nationalfonds, 2009.
- Sprecher, Th.: Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts, Zürich: Schulthess, 2006
- Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin (2008): Swiss Foundation Code 2009, Basel, 2009.
- von Schnurbein, G.: Bestandesaufnahme zum dritten Sektor der Schweiz, in: Verbands-Management, Nr. 1/06, 2006, S. 32-37.
- von Schnurbein, G.: Stiftungen als Motor des Wandels im Nonprofit-Sektor: Fallbeispiele zu Transformationen von Vereinen in Stiftungen, in: Zeitschrift zum Stiftungswesen, Nr. 3/08, 2008, S. 120-123.
- von Schnurbein, Georg (2009): Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick – Zahlen, Fakten und Trends 2009, Basel: CEPS.

Anzeige - Annonce



*b*  
UNIVERSITÄT  
BERN

## Hochschuldidaktik und Studiengangsentwicklung

Von «Basics der Hochschuldidaktik» bis «Motivationsmanagement als Führungstool»: Die Hochschuldidaktik der Universität Bern hat im September ihr neues Kursprogramm veröffentlicht. Rund fünfzig praxisbezogene Kurse verteilen sich auf sechs Themenbereiche und sind offen für Teilnehmende von ausserhalb der Universität Bern. Angesprochen sind Lehrende an Hochschulen, höheren Fachschulen und der Weiterbildung. Besuchte Kurse werden angerechnet, falls der Weiterbildungsabschluss «CAS Hochschullehre» angestrebt wird. Das Programm basiert auf vier Grundprinzipien: Flexibilität, Praxisnähe, Handlungsorientierung und Vernetzung.

**Studienangebote planen und optimieren:** Im September 2013 startet der neue Weiterbildungsstudiengang «CAS Strategie- und Curriculumsentwicklung in der Lehre» für Verantwortliche von Modulen, Studiengängen oder Bildungsprogrammen. Zwei fünftägige Akademien führen kompakt durch die Kernthemen, eine begleitende Projektarbeit bildet den Leistungsnachweis.

**Weitere Informationen:** [www.hochschuldidaktik.unibe.ch](http://www.hochschuldidaktik.unibe.ch), [hd@zuw.unibe.ch](mailto:hd@zuw.unibe.ch), Tel. 031 631 55 32  
Für Infos auf dem Smartphone: [www.hdid.ch](http://www.hdid.ch)

