

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 97 (2017)  
**Heft:** 1051  
  
**Artikel:** Das starke Mittelmass  
**Autor:** Schnurbein, Georg von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736606>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.04.2025

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

## 4 Das starke Mittelmass

**Nur die wenigsten Stiftungen sind gross und vermögend. Viel häufiger stehen Stiftungsräte vor der Herausforderung, den gemeinnützigen Zweck mit knappsten Ressourcen zu erfüllen.**

**Aber: genau diese Stiftungen sind Garanten für gesellschaftliche Vielfalt.**

von Georg von Schnurbein

Stiftungen blicken auf eine jahrhundertealte Geschichte zurück. Schon in der Antike wurden Stiftungen zum Unterhalt von Denkmälern für einzelne Personen errichtet. Im Mittelalter wurden mit Stiftungen Armenhäuser, Spitäler und Waisenheime unterstützt, um das eigene Seelenheil zu fördern. Und in der Neuzeit dienten Stiftungen dem sozialen Aufstieg in der neu entstehenden Bürgergesellschaft. Die meisten dieser Stiftungen gestern und heute waren nicht besonders vermögend oder gross, nur wenige – wie z.B. das Inselspital in Bern – überdauerten die Zeiten und existieren bis heute. Dennoch werden Stiftungen landläufig als sehr vermögende und auf Ewigkeit bestehende Institutionen beschrieben, und von der Annahme dieses unermesslichen Reichtums ist es nicht mehr weit zur Angst vor Machtkonzentrationen und übermässigem – ökonomischem wie politischem – Einfluss. Dieses auf Mythen und Vorbehalten aufbauende Argumentationsmuster ist mittlerweile fester Bestandteil der Kritik an Stiftungen im allgemeinen geworden. Die wenigen vermeintlichen «Nachweise» für dieses Missverständnis – an der internationalen Spitze die Bill and Melinda Gates Foundation, in der Schweiz z.B. die Jacobs Foundation – bestimmen das Bild der Stiftung in der Öffentlichkeit. Ein Blick auf die tatsächlichen Zahlen sagt aber etwas ganz anderes.

### Atomisierung

Das Stiftungswesen als Ganzes ist hochgradig atomisiert und heterogen. Von den gut 13 000 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz haben 80 Prozent ein Vermögen von unter CHF 3 Mio. In Deutschland liegt dieser Wert sogar noch tiefer, bei gerade einmal EUR 300 000. In einer Untersuchung von 2680 Stiftungen unter kantonaler Aufsicht in sieben Kantonen (AG, GE, NE, SG, TG, TI, VD) bestätigen sich diese Schätzwerte. Das Gesamtvermögen dieser Stiftungen beläuft sich im Jahr 2014 auf CHF 14,9 Mrd. Schaut man sich die Verteilung an, dann entfallen 2 Prozent des Gesamtvermögens auf eine Hälfte der Stiftungen und 98 Prozent auf die andere Hälfte der Stiftungen (siehe Abbildung). Die unteren 50 Prozent der Stiftungen haben ein Vermögen von unter CHF 717 352, während nur die obersten 10 Prozent mit einem Stiftungsvermögen von mehr als CHF 10 522 143 als «gross» bezeichnet

### Georg von Schnurbein

ist Professor für Stiftungsmanagement und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel.

werden können. Es ist ein Fehler, sich im öffentlichen Diskurs nur auf diese wenigen grossen Stiftungen zu fokussieren, denn immerhin beläuft sich das Vermögen der kleinen und mittleren Stiftungen in dieser Übersicht auf CHF 1,37 Mrd.!

### Herausforderungen kleiner und mittlerer Stiftungen

Während sich bei den grossen Stiftungen oft nur die Herausforderung stellt, wie man das Geld sinnvoll ausgibt, stehen die anderen Stiftungen vor ganz anderen, unmittelbareren Problemen.

### Ehrenamt Stiftungsrat

In kleinen und mittleren Stiftungen steht ausser Frage, dass der Stiftungsrat ehrenamtlich tätig ist und in aller Regel auch keine Spesenentschädigung erhält, denn die finanziellen Möglichkeiten der Stiftung geben etwas anderes gar nicht her. Gleichzeitig ist dieser Stiftungsrat aber sehr viel stärker in der operativen Verantwortung, da auch eine Geschäftsführung o.ä. fehlt. Die Führung der Stiftung geschieht daher oft am Feierabend und wird folglich auf das Mindeste beschränkt. So fehlt dem Stiftungsrat die Zeit, langfristige Planungen zur Fördertätigkeit, aber auch zu Fragen wie Nachwuchsplanung oder Vermögensbewirtschaftung anzustellen.

### Niedrige Erträge

Seit zehn Jahren leiden gerade die kleinen und mittleren Stiftungen unter dem Verfall der Zinsen an den Finanzmärkten. Da sie aufgrund ihrer geringen Vermögen nicht in der Lage sind, in risikoreiche Anlageklassen zu investieren, beschränkt sich die Auswahl auf festverzinsliche Wertschriften, Obligationen und gegebenenfalls auf konservative Aktienfonds. Der zumeist bestehende Zwang zum Vermögenserhalt führt zu einem risikoaversen Anlageverhalten, was in der Folge zu geringen Erträgen führt. Damit sinken die oftmals schon bescheidenen Mittel für die



Zweckerfüllung, da gleichzeitig die Kosten für Aufsicht und Revision in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind.

#### Komplexere Regulierung

Wie in allen Gesellschaftsbereichen wird das Stiftungswesen heute deutlich stärker reguliert als noch vor zwanzig Jahren. Schon lange reicht eine Stiftungsurkunde alleine nicht mehr aus: Reglemente, Risikobeurteilung, spezifische Vorschriften für den Jahresbericht, Erklärungen zu einzelnen Vermögenspositionen u.v.m. – die Anforderungen von Banken, Revisionsgesellschaften und Stiftungsaufsicht übersteigen die Kompetenzen vieler «einfacher» Stiftungsräte.

#### Wenig Austausch

Diese Herausforderung nehmen viele Stiftungsräte kleiner und mittlerer Stiftungen wohl selbst kaum bewusst wahr. Aber aufgrund der fehlenden Zeit und Ressourcen haben ihre Stiftungsräte kaum Möglichkeiten, sich mit anderen Stiftungsräten in ähnlicher Situation auszutauschen. Dadurch findet «Peer-Learning» kaum statt und jede kleine Stiftung sucht nach eigenen Lösungen oder ist auf die – bezahlten – Ratschläge von Banken, Treuhandgesellschaften oder Anwälten angewiesen. Dabei ist der Austausch unter Gleichen eine der besten Methoden, um zu lernen und Kosten zu sparen.

Die Ergebnisse dieser Auswertung sind Wasser auf die Mühlen derjenigen, die eine Mindestsumme für Stiftungen empfehlen, wobei dieser Schwellenwert in den vergangenen Jahren – abhängig von den geltenden Zinssätzen – mal bei 1 Mio., bei 5 Mio. oder auch schon bei 10 Mio. gesehen wurde. Dass solche Empfehlungen

in die falsche Richtung gehen und dem Stiftungssektor als Ganzes letztlich schaden, zeigt schon ein Vergleich mit der Wirtschaft: Hier käme niemand auf die Idee, nur noch Unternehmen ab einer bestimmten Umsatzgrösse für sinnvoll zu erachten, weil dann die Managementgrundsätze von multinationalen Konzernen angewandt werden können.

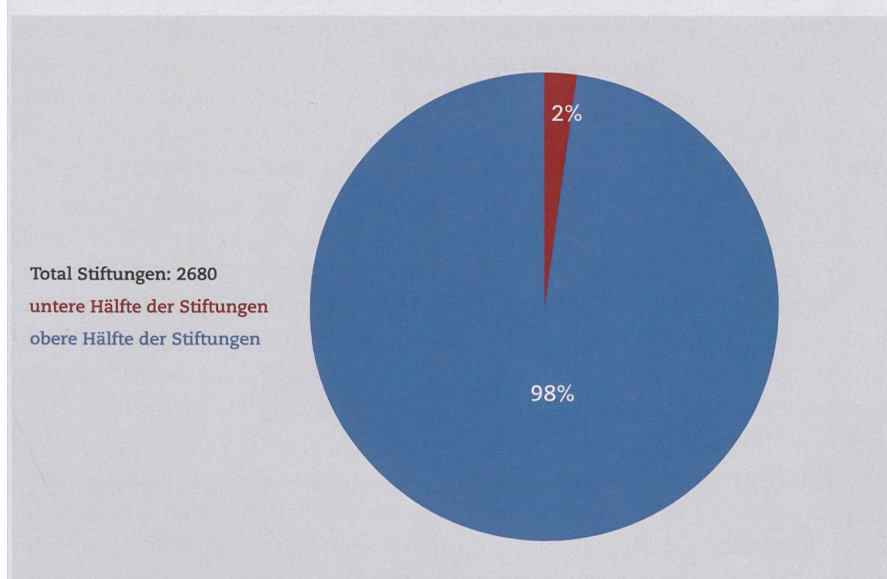
#### Eigene Grundsätze sind notwendig

Anstatt sich an grossen Stiftungen zu orientieren, sind kleine und mittlere Stiftungen gut beraten, durch eine auf die eigenen Ressourcen abgestützte Verbindung von Funktionsweise, Leistung und Wirkung einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Im folgenden werden dazu einige Denkanstösse gegeben.

#### Wie funktionieren kleine und mittlere Stiftungen?

Wie bereits erwähnt, gilt für Stiftungen mit wenig Vermögen meist, dass sie ausser einem ehrenamtlichen Stiftungsrat keine weiteren Gremien oder Mitarbeitende haben. Das bedeutet, dass alle Aufgaben zur Zweckerfüllung und zur Organisation im Stiftungsrat erledigt werden müssen. Im Swiss Foundation Code 2015 wurden bewusst Hinweise für kleine und mittlere Stiftungen aufgenommen, um zu verdeutlichen, dass Governance keine Grösseinschränkung kennt: Auch in einer kleinen Stiftung kann durch eine klare Strategie, eine geschickte Aufgabenverteilung und durch transparente Entscheidungsfindung eine zielorientierte Funktionsweise erreicht werden. Eine viel grössere Gefahr als bei grossen Stiftungen ist bei kleinen Stiftungen die Kumulation von Aufgaben und – damit verbunden – die Konzentration

**Abbildung:** Verteilung des Stiftungsvermögens, 2014  
Kantone: AG, GE, NE, SG, TG, TI, VD. Total Vermögen: CHF 14 891 592 171. In Prozent



Quelle: CEPS-Datenbank



# «Eine Stiftung – egal welcher Grösse – geniesst einen Vertrauensvorschuss und kann diesen für ihre Zweckerfüllung einsetzen.»

Georg von Schnurbein

von Macht bei einer Person. Der geschäftsführende Präsident (und Stifter), der Ansprechpartner für alle Stakeholder ist, sollte möglichst vermieden werden. Stattdessen sind Aufgabenbereiche eindeutig zu definieren und auf die verschiedenen Stiftungsräte zu verteilen. Dies erleichtert auch die Suche nach neuen Stiftungsräten, da man potenziellen Kandidaten darlegen kann, für welche konkreten Aufgaben man einen Ersatz sucht.

Neben schlanken Strukturen sind kleine und mittlere Stiftungen auf eine gute Dokumentation angewiesen. Dabei reicht oft die Niederschrift von einigen wenigen Grundsätzen oder Richtlinien. So sollte sich auch eine Kleinststiftung ein Anlagereglement erstellen, das als Grundlage für die Gespräche mit der Bank dient. Ein so verschriftlichter Rahmen verhindert, dass man während des Gesprächs Entscheidungen trifft, die nicht im Einklang mit der langfristigen Ausrichtung der Stiftung sind. Ähnliches gilt für den Förderbereich: auch hier können einige wenige Regeln helfen, den Auswahlprozess zu beschleunigen.

Schliesslich sollten kleine und mittlere Stiftungen immer nach kostengünstigen Alternativen suchen, sei es bei administrativen Prozessen durch Standardisierung oder Nutzung kostengünstiger Angebote oder durch die Überprüfung der Kosten insgesamt. So sind Alternativen wie eine Verbrauchsstiftung oder ein Fonds in einer Dachstiftung durchaus auch für bestehende Stiftungen zu prüfen, falls die Zweckerfüllung in den bisherigen Strukturen nicht (mehr) verfolgt werden kann.

## Was können kleine und mittlere Stiftungen leisten?

Häufig werden Stiftungen bei der Einschätzung ihres Leistungspotenzials auf das finanzielle Vermögen und die zu erwartenden Erträge beschränkt. Dadurch bleiben weitere Potenziale ausser Acht, die für die Zweckerfüllung eingesetzt werden können: Gerade kleine und mittlere Stiftungen können durch den Einsatz von Netzwerk, Fachwissen oder Reputation die Leistungsfähigkeit der Stiftung enorm steigern. Eine Stiftung – egal welcher Grösse – geniesst einen Vertrauensvorschuss und kann diesen für ihre Zweckerfüllung einsetzen, z.B. als Conférencier einer Ar-

beitsgruppe zu einem bestimmten Thema oder als Türöffner zu grösseren Organisationen.

Grundsätzlich muss eine Stiftung mit wenig Mitteln noch stärker auf Fokussierung und Konzentration setzen. Selbst wenn der Stiftungszweck eine Vielzahl von Förderbereichen zulässt, sollte sich die Stiftung auf einen Bereich festlegen und diesen (gegebenenfalls auch geographisch) einschränken. Dadurch kann die Stiftung eine Nähe zu den Geförderten aufbauen, die grossen Stiftungen – gerade wegen der Vielzahl an Projekten – oftmals nicht möglich ist.

Auch sollten sich kleine Stiftungen nicht davor scheuen, einzelne Projekte langfristig zu unterstützen und dadurch den eigenen Aufwand für Gesuchauswahl und -bewertung zu reduzieren. Es sollte nicht ausser Acht gelassen werden, dass auf der Seite der Gesuchsteller die gleiche Heterogenität und Fragmentierung wie bei den Stiftungen selbst besteht. Gerade viele kleine, lokale Non-profitorganisationen (NPO) bekunden heute Probleme, bei den grossen Geldgebern, Staat oder Swisslos-Fonds miteinbezogen, Unterstützung zu finden. Für diese Organisationen sind tausend Franken oftmals schon viel wert – und dieses Geld wird durch den freiwilligen Einsatz der Mitglieder vielfach potenziert. So kann die Unterstützung bei Buchhaltung, Kommunikation oder anderen Unterstützungsprozessen einer NPO helfen, sich besser auf die eigentliche Tätigkeit zu konzentrieren und Freiräume zur Einwerbung weiterer Mittel zu gewinnen.

Bei der Beurteilung der eigenen Leistung und der Festlegung von Instrumenten sollten sich kleine und mittlere Stiftungen deshalb an machbaren Szenarien orientieren und dennoch selbstbewusst eine Strategie zur Umsetzung des eigenen Zwecks formulieren und in die Realität umsetzen. Klar: für eine solche Strategie lässt sich anschliessend auch die Wirkung leichter bestimmen.

## Wie erkennen kleine und mittlere Stiftungen ihre Wirkung?

Die Wirkungsmessung ist international zum Standard der Leistungsbeurteilung von NPO geworden und findet auch in der Schweiz immer mehr Anwendung. Für viele Stiftungen – gerade



mit kleineren Vermögen – stellt sich jedoch die Frage, ob der Mitteleinsatz für Wirkungsmessung gerechtfertigt ist und welchen Nutzen sie aus der Wirkungsmessung ziehen können.

Es ist aber ein Fehler, unter Wirkungsmessung primär aufwendige Erhebungsmethoden und komplexe Messmodelle zu verstehen. Viel wichtiger ist es, die Wirkungsorientierung als Grundsatz bei der Mittelvergabe und der strategischen Ausrichtung der Stiftungstätigkeit zu verstehen. Schliesslich wird die Wirkung nicht erst Realität, wenn sie gemessen wird. Aber: Wirkung erhöht sich, wenn sie bei der Projektauswahl mitberücksichtigt wird. Dies bedeutet, dass die Stiftung sich grundsätzlich Gedanken darüber macht, in welcher Form sie mit ihrem Potenzial Wirkung erzielen und welche Ressourcen sie dafür einsetzen kann. Wirkung hängt dabei nicht nur vom Geldbetrag ab, sie kann schliesslich auch durch ergänzende Massnahmen deutlich gesteigert werden, etwa durch Kooperationen, Pressearbeit oder freiwilliges Engagement. Dies gelingt aber nur, wenn die Stiftung überhaupt weiss, welche Art von Wirkung sie erwartet. Formulieren Stiftungen ihre Förderziele klar, lässt sich anschliessend auch kritisch prüfen, ob man diese Ziele erreicht hat. Dazu ist eine systematische Erfassung der unmittelbar zählbaren Leistung im eigenen Fördersegment notwendig.

Kleine und mittlere Stiftungen ersparen sich viel Aufwand bei der Wirkungsmessung, wenn sie drei Aspekte beherzigen: Erstens sollten sie ihre Leistungsempfänger an den Wirkungszielen beteiligen und so ein Bewusstsein dafür schaffen, was die Stiftung erreichen will. Zweitens sollte eine umfassende Wirkungsmessung nur dann gemacht werden, wenn es sich um ein wichtiges oder innovatives Projekt handelt, bei dem der Wirkungsnachweis an-

schliessend genutzt werden kann, um z.B. weitere Geldgeber zu gewinnen. Drittens sollte die Stiftung eine Wirkungsmessung nur durchführen, wenn auch tatsächlich der Wille besteht, die Ergebnisse als Grundlage für weitere Fördertätigkeiten zu nutzen und daraus zu lernen.

### Förderung des Pluralismus

Das Schweizer Stiftungswesen lebt bis heute von seiner Vielfalt: Es gibt kaum einen Zweck, für den es nicht schon eine Stiftung gibt. Genau dies macht das Stiftungswesen so lebhaft und interessant. Die Mehrzahl der 13 172 gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz leistet dabei vielleicht nur kleine Beiträge an die Gesellschaft und ist finanziell unwichtig im Vergleich zu den grossen Stiftungen oder zum Staat. Dafür aber stärken diese vielen kleinen und mittleren Stiftungen den Pluralismus in der Gesellschaft, da auch kleine oder auf den ersten Blick abwegige Themen und Interessen eine Chance auf Unterstützung jenseits der Leuchtturmförderung haben. Die Gründung einer diesem Gedanken verpflichteten Stiftung ist Ausdruck der Privatautonomie der Bürger: Sie gründen Stiftungen aufgrund eines persönlichen Schicksalsschlags, wegen fehlender Nachkommen oder aus der Freude an einem Thema. Bei aller Diskussion über Effizienz und Wirksamkeit darf nie vergessen werden: philanthropisches Engagement beruht auf Freiwilligkeit und ist Ausdruck eines liberalen Gesellschaftsverständnisses. Dass hierbei manchmal ineffiziente Strukturen entstehen können, ist unvermeidlich, jedoch werden diese durch die positiven Folgen mehr als wettgemacht. Niemand kann schliesslich vorhersagen, aus welcher kleinen Idee einmal eine grosse Organisation wird. ◀

«Es gibt kaum einen Zweck,  
für den es nicht schon eine Stiftung  
gibt. Genau dies macht  
das Stiftungswesen so lebhaft  
und interessant.»

Georg von Schnurbein