

ceps

#01/25

MÄRZ 2025

Philanthropie Aktuell

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Politisch weht den NPO gerade ein ungewohnt rauer Wind ins Gesicht. Dabei waren die NPO in den letzten Jahren politisch sehr erfolgreich. Alle relevanten Themen wie Klimawandel, Migration, Gesundheit oder sozialer Zusammenhalt waren schon von NPO besetzt, bevor die Politik sie aufgegriffen hat. So entwickelten sich die NPO mit ihren Themen ins Zentrum des politischen Handelns – mit entsprechenden Folgen bei Finanzierung und Einflussnahme. Immer neue Aspekte oder Spezifika konnten eingebracht werden und fanden politisches Gehör.

In der aufgekommenen Sicherheitsdebatte verfügen die NPO nicht über diesen Positionierungsvorteil. Im Ringen um die Finanzierung von Armee und anderen sicherheitspolitischen Faktoren treten andere Themen in den Hintergrund. Um das politische Momentum für die eigenen Anliegen nicht zu verlieren, sollten NPO vermehrt auf Kooperation setzen und gemeinsame Schwerpunkte definieren. Dazu braucht es inhaltlich und organisatorische Flexibilität, von gemeinsamen Kampagnen über Allianzen bis hin zu Fusionen.

In dieser Ausgabe zeigen wir verschiedene Aspekte der neuen organisatorischen Mobilität auf – sowohl bei Förderstiftungen wie bei NPO.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

NPO am Wendepunkt 01
Neue Wege des Engagements 02
Interview 03
Trends im Stiftungswesen 04
Kalender 04

NPO am Wendepunkt: Auflösen, verschmelzen oder erneuern?

Zu wenig zum Leben – zu viel zum Sterben:

Stiftungen sind verselbständigte Zweckvermögen. Demzufolge sind die zwei folgenden Faktoren für eine Stiftung essenziell: der erfüllbare Zweck und das dafür ausreichende Vermögen. Nun kann es sein, dass eine Stiftung im Laufe ihrer Existenz beim einen oder andern Kriterium an Grenzen stösst. Was ist dann zu tun? Was sind die Optionen und was gilt es zu beachten?

Von Sebastian Rieger

Zu wenig zum Leben – Aufhebung

Das Gesetz sieht vor, dass die Stiftung auf Antrag oder von Amtes wegen aufgehoben wird, wenn deren Zweck unerreichbar geworden ist und die Stiftung durch eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht aufrechterhalten werden kann. Das oberste Stiftungsorgan, i. d. R. der Stiftungsrat, muss sich v. a. dann mit der Aufhebung der Stiftung auseinandersetzen, wenn das Stiftungsvermögen für die Zweckerfüllung nicht mehr ausreicht. Dabei darf der Stiftungsrat als oberstes Organ die Aufhebung der Stiftung als verselbständigten Zweckvermögens jedoch nicht einfach bestimmen, ihm gehört die Stiftung nicht. Es gibt – anders als bei anderen juristischen Personen – kein Selbstauflösungsrecht der Stiftung. Vielmehr muss der Stiftungsrat im Falle eines finanziellen Engpasses prüfen, welche Massnahmen zu ergreifen sind.

Dabei gibt es zwei Wege: Mittelbeschaffung oder Liquidation. Ist die Mittelbeschaffung nicht erfolgreich, so steht der Stiftung die zivil- oder konkursrechtliche Liquidation bevor. Das Vorgehen wird durch die finanzielle Situation bestimmt. Bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung muss der Stiftungsrat umgehend die Aufsichtsbehörde benachrichtigen. Die Aufsichtsbehörde definiert sodann die erforderlichen Massnahmen und eröffnet im Bedarfsfall den Konkurs. Verfügt die Stiftung jedoch über genügend Mittel, um alle Verbindlichkeiten zu decken, so wird sie durch ein aufsichtsrechtliches Verfahren nach zivilrechtlichen Vorgaben aufgehoben. Der Stiftungsrat ist somit gut beraten, eine Aufhebung aufgrund fehlender Stiftungsmittel frühzeitig in Erwägung zu ziehen und die Aufsichtsbehörde zu informieren. Damit kann ein Konkursverfahren verhindert und allfälligen Haftungsansprüchen vorgebeugt werden.

Schauen wir uns die Förderstiftungen an. Für diese Gruppe gibt es noch keine verlässlichen Daten zur Wirkungsarbeit, weshalb hier lediglich Mutmassungen angestellt werden können. Laut dem Grantee Review Report des CEPS aus dem Jahr 2019 setzen 93% auf klassische Projektförderung. Dass eine überwältigende Mehrheit der Förderorganisationen in einer punktuellen Projektlogik fördert, weist darauf hin, dass sie das Potenzial von wirkungsorientierten Ansätzen, die oft eine mehrjährige Förderung ganzer Organisationen (Core Funding) zur Folge haben, noch wenig nutzen.

Zu viel zum Sterben – Statutenänderung oder Fusion



Verfügt die Stiftung jedoch über noch ausreichende Mittel, so stehen zwei strategische Möglichkeiten im Zentrum: Statutenänderung oder Fusion. Gewisse Stiftungen weisen eine sehr enge Zweckbestimmung auf. Aufgrund demographischer oder gesellschaftlicher Veränderungen kann es sein, dass diese Zwecke obsolet oder kaum noch erfüllbar werden. In solchen Fällen kann eine Statutenänderung helfen. Eine Erweiterung der Zweckbestimmung ermöglicht den Einsatz der noch vorhandenen Mittel im revidierten statutarischen Sinn. Das Gesetz differenziert hierbei zwischen wesentlichen und unwesentlichen Änderungen. Während unwesentliche Statutenänderungen unproblematisch sind und lediglich sachlich begründet sein müssen, bedürfen wesentliche Urkundenänderungen (wenn der Zweck eine Entfremdung vom ursprünglichen Stifterwillen aufweist) einer den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Begründung. In beiden Fällen muss die Änderung bei der Aufsichtsbehörde beantragt und begründet werden. Die zweite langfristige Möglichkeit ist die Fusion. Sie ist namentlich für kleinere Stiftungen sinnvoll, die Synergien schaffen und Kosten einsparen wollen. Eine Fusion ist die Verschmelzung zweier oder mehrerer Stiftungen zu einer Einheit. Dabei gehen sämtliche Aktiven und Passiven der übertragenden Stiftung auf die übernehmende Stiftung über (Universalsukzession). Das Fusionsgesetz unterscheidet dabei die Kombinations- und die Absorptionsfusion. Bei der Kombinationsfusion werden die Aktiven und Passi-ven aller beteiligten Stiftungen auf eine neu errichtete Stiftung übertragen. Bei einer Absorptionsfusion wird die übertragende Stiftung von einer bestehenden Stiftung übernommen (absorbiert). Der zweitgenannte ist der Regelfall.

Eine Fusion von Stiftungen ist nur dann zulässig, wenn sie sachlich gerechtfertigt ist, und der Wahrung und Durchführung des Stiftungszwecks dient. Um dies zu ermöglichen, kann es erforderlich sein, dass der Zweck der übernehmenden Stiftung geändert und der Zweck der übertragenden Stiftung (teilweise) im neuen Zweck abgebildet wird. Eine Fusion muss eingehend geprüft werden. Sie kann aber eine spannende Option darstellen, um den Weiterbestand der Stiftung, wenn auch in geänderter Form, langfristig zu sichern.

Sebastian Rieger

ist Rechtsanwalt bei DUFOUR Advokatur AG in Basel und stellvertretender Geschäftsführer von proFonds. Er berät Stifter:innen sowie NPO und vertritt sie vor Gericht und Behörden.

Neue Wege philanthropischen Engagements: Alternativen zur klassischen Stiftung

Die eigenständige Stiftung war lange der Königsweg für philanthropisches Engagement. Heute bieten sich vielfältige Möglichkeiten – von Dachstiftungen über Impact Investing bis zu Donor Circles. Ein Überblick über aktuelle Entwicklungen.

Der Schweizer Stiftungssektor wandelt sich. Mit über 13'910 gemeinnützigen Stiftungen gehört die Schweiz zu den stiftungsreichsten Ländern Europas. Während die Gründung einer eigenständigen Stiftung jahrzehntelang als primärer Weg des philanthropischen Engagements galt, suchen Stifterinnen und Stifter heute vermehrt nach flexibleren und kollaborativeren Lösungen. Die Gründe dafür sind vielfältig: steigende administrative Anforderungen, der Wunsch nach grösserer Wirkung und das Bedürfnis nach aktiverer Gestaltung des eigenen Engagements.

Eine zunehmend beliebte Alternative ist die Unterstiftung bei einer Dachstiftung. 2024 gibt es in der Schweiz 31 Dachstiftungen mit einem kumulierten Fondskapital von CHF 1,4 Milliarden (Report Dachstiftungen CEPS 2024). Diese Lösung verbindet die Vorteile einer eigenständigen Stiftung mit deutlich reduziertem Verwaltungsaufwand. Eine Unterstiftung lässt sich einfacher gründen und eignet sich gerade auch für kleinere Vermögen besser. Die Dachstiftung übernimmt dabei Administration und Vermögensverwaltung, während sich die Stiftenden auf ihre philanthropische Arbeit konzentrieren können. Auch kollektive Engagement-Formen wie Donor Circles, oder auch Giving Circles genannt, gewinnen an Bedeutung. Hier schliessen sich Gleichgesinnte zusammen, um gemeinsam grössere Projekte zu fördern. Die gebündelten Ressourcen ermöglichen eine stärkere Wirkung, während das geteilte Expertenwissen die Qualität der Förderentscheidungen verbessert (Spendenmagazin Stiftungschweiz).

Impact Investing etabliert sich als neue Form des Engagements. Dieser Ansatz verbindet finanzielle Rendite mit gesellschaftlicher Wirkung. Die aktuellsten Zahlen aus der Swiss Sustainable Investment Market Study 2024 zeigen, dass das Volumen von Impact-Generating Investments in der Schweiz auf CHF 405 Milliarden angewachsen ist. Dies entspricht 24 % aller nachhaltigkeitsbezogenen Investitionen. Philanthrop:innen können ihr Kapital in Unternehmen oder Projekte investieren, die neben wirtschaftlichem Erfolg auch messbare soziale oder ökologische Ziele verfolgen. Für das philanthropische Engagement einer neuen Generation spielen zunehmend digitale Plattformen und innovative Finanzierungsinstrumente eine wichtige Rolle. Diese ermöglichen es, Ressourcen flexibel und bedarfsgerecht einzusetzen.

Die Wahl der passenden Form hängt von verschiedenen Faktoren ab: verfügbare Ressourcen, gewünschter Gestaltungsspielraum und angestrebte Wirkungsziele. Häufig erweist sich eine Kombination verschiedener Ansätze als sinnvoll. Der Trend zu mehr Flexibilität und Kollaboration zeigt sich auch in den Zahlen: Während klassische Stiftungsgründungen in den letzten Jahren rückläufig waren, verzeichnen alternative Engagementformen einen deutlichen Zuwachs.

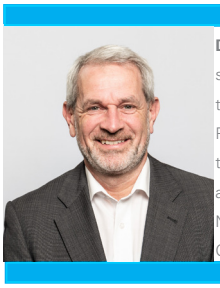
Ruth Lechler

Fusion der Verbände CURAVIVA Schweiz und INSOS Schweiz zur Föderation ARTISET

NPO am Wendepunkt – Interview mit Daniel Höchli, Geschäftsführer von ARTISET

CEPS: Was waren die zentralen Auslöser für die Fusion?

D.H.: Der Druck auf Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf wächst ständig, und die enge Zusammenarbeit zwischen Gesundheits- und Sozialbereich wird immer wichtiger. Mit der Fusion beabsichtigten die Verbände CURAVIVA Schweiz und INSOS Schweiz, diese Bereiche optimal miteinander zu vernetzen, inhaltliche und organisatorische Synergien zu nutzen, die Effizienz zu steigern und politisch und fachlich mit einer stärkeren Stimme mehr Wirkung zu erzielen. Ebenfalls konnten die beiden Verbände mit dem Zusammenschluss die Doppelspurigkeiten im Behindertenbereich eliminieren.



Daniel Höchli studierte Staatswissenschaften in St. Gallen und arbeitete anschliessend am Institut für Politikwissenschaft. Nach Tätigkeiten in der Bundesverwaltung und als Direktor beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF) ist er seit 2023 Geschäftsführer von ARTISET.

CEPS: Welche Alternativen wurden geprüft?

D.H.: Es gab mehrere Anläufe für einen Zusammenschluss mit verschiedenen Modellen. Geprüft wurde unter anderem eine Holding mit drei Verbänden, die aus der Holding Querschnittsleistungen wie Finanzen oder Kommunikation beziehen. Das wäre eine zu teure Lösung gewesen. Eine andere Variante sah eine Fusion mit nur einer Marke für alle Bereiche vor, nahe an der damaligen Organisationsform von CURAVIVA Schweiz. Die gewählte Form einer Föderation steht zwischen diesen Varianten. ARTISET wurde als ein Verein gegründet, der nach Mitgliedergruppen in die drei Branchenverbände CURAVIVA, INSOS und YOUVITA gegliedert ist. Zahlreiche Leistungen wie die zentralen Dienste, die Kommunikation und die politische Interessenvertretung werden gemeinsam für alle Branchenverbände erbracht.

CEPS: Was waren die grössten Herausforderungen im Fusionsprozess?

D.H.: Der Prozess wurde Mitte 2019 lanciert. Die grösste Herausforderung traf Ende Februar 2020 mit der Covid-19-Pandemie ein, die uns angesichts der hohen Betroffenheit unserer Mitglieder an die Belastungsgrenze führte. Das Fusionsprojekt verzögerte sich dadurch, und es war schwierig, den Schwung trotzdem nicht zu verlieren. Wegen der Pandemie entschieden wir, unsere Kräfte sofort zu bündeln. Die sehr enge Zusammenarbeit in der Krisenorganisation war auch mit Blick auf die später erfolgte Fusion wertvoll.

Die grossen Unterschiede der beiden Verbände bildeten eine weitere Herausforderung. CURAVIVA Schweiz war deutlich grösser und positionierte sich auch im Bildungsbereich mit drei Höheren Fachschulen und einer Weiterbildungsabteilung. INSOS Schweiz war schlanker organisiert und im Behindertenbereich klar stärker aufgestellt. In dieser Situation eine ausgewogene Lösung für beide Seiten zu finden, war anspruchsvoll.

CEPS: Welche positiven oder negativen Effekte hat die Fusion gebracht?

D.H.: Positiv wirkte sich unter anderem der gemeinsame Auftritt unter der Marke ARTISET aus. Wir werden auch von Verwaltung und Politik als grosser Akteur mit hoher und breiter Fachkompetenz wahrgenommen. Auch der Synergieeffekt bei gemeinsamen Themen der Branchenverbände wie zum Beispiel beim Fachkräftemangel ist eine positive Entwicklung. Dieses Potenzial wollen wir noch besser ausschöpfen. Als Minuspunkt nenne ich die Startorganisation, die wir komplizierter ausgestaltet haben als nötig. Daran werden wir nun arbeiten. Ich bin überzeugt, dass wir noch nicht alle Früchte des Zusammenschlusses geerntet haben und weiter an Wirkung gewinnen werden.

CEPS: Sind Fusionen der Zukunftsweg?

D.H.: Wenn Doppelspurigkeiten vermieden werden können, sind Fusionen sicher sinnvoll. Sie sind jedoch nicht generell der Königsweg. Wichtiger ist aus meiner Sicht, dass die Verbände im Gesundheits- und Sozialbereich stärker zusammenarbeiten. Die Verbandslandschaft ist sehr parzelliert, und die Verbände vertreten zum Teil sehr spezifische Anliegen. Diese sind legitim. Für unterstützungsbedürftige Menschen ist jedoch entscheidend, dass das Zusammenspiel der Dienstleister funktioniert und ein durchgängiges und einfach nutzbares Angebot für sie entsteht. Dafür braucht es auch funktionierende Kooperationen zwischen den Verbänden. Enge Kooperationen könnten über die Zeit in Fusionen münden, doch sollten diese im Einzelfall sorgfältig geprüft werden.

CEPS: Vielen Dank!

ARTISET ist die Föderation der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Gemeinsam mit ihren Branchenverbänden CURAVIVA, INSOS und YOUVITA engagiert sich die Föderation für die Dienstleister, die über 235'000 Menschen im Alter, Menschen mit Behinderungen sowie Kinder und Jugendliche betreuen, pflegen und begleiten. Der Name ARTISET ist abgeleitet von Artikel 7 der Bundesverfassung: «Die Würde des Menschen ist zu achten und schützen.» Mit aktiver Interessenvertretung, aktuellem Fachwissen, attraktiven Dienstleistungen sowie massgeschneiderten Aus- und Weiterbildungsangeboten unterstützt die Föderation über 3'100 Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. ARTISET entstand Anfang 2022 aus einem Zusammenschluss der Verbände CURAVIVA Schweiz und INSOS Schweiz. CURAVIVA Schweiz verfügte über die drei Fachbereiche Menschen im Alter, Menschen mit Behinderungen sowie Kinder und Jugendliche. INSOS Schweiz vertrat die Dienstleister für Menschen mit Behinderungen mit den Schwerpunkten Wohnen und Arbeit.

CEPS INSIGHT

Änderungen im CEPS-Team

Es starten Abigail (MSc. in Economics) und Alice Seffusatti (MSc. in Economics and International Relations) als Doktorandinnen sowie Annalena Zengerle (cand. MSc in Sustainable Development) als Hilfsassistentin.

https://ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/

Neue Positionen

Neu ist Georg von Schnurbein in den Vorstand der International Society for Third Sector Research (ISTR) gewählt worden. Zudem ist Oto Potluka zum Co-Editor-in-Chief im Editorial Management Board des Fachmagazins Voluntary Sector Review berufen worden. Wir gratulieren herzlich zu diesen neuen Positionen.

Statistische Trends im Stiftungswesen

Ende Januar wurden wiederum die neuesten Zahlen zur Entwicklung des Schweizer Stiftungssektors publiziert. Es lassen sich drei zentrale Trends festhalten:

1. Der Schweizer Stiftungssektor wächst dynamisch.

Nach wie vor werden in der Schweiz mit 298 gemeinnützige Stiftungen sehr viele Neugründungen vorgenommen. Gleichzeitig aber steigt auch die Zahl der Liquidationen nochmals an, nun auf einen neuen Rekordwert von 268 Stiftungen. Die dynamische Veränderung der letzten Jahre setzt sich fort: Einerseits entstehen neue Stiftungen mit zeitgemässen Zwecken, und alte oder kleine Stiftungen werden gelöscht, wodurch das Stiftungswesen insgesamt agil bleibt.

2. Die Entwicklung findet in allen Regionen statt

In Bezug auf die Stiftungsanzahl leibt der Kanton Zürich mit 2'212 Stiftungen führend, gefolgt von Bern (1'424), Genf (1'373) und Waadt (1'333). Bei den Neugründungen liegt Zürich (+44) vorne, jedoch ebenso bei den Löschungen (-47). Während Zug (+21), Tessin (+17) und Graubünden (+10) ein positives Nettowachstum verzeichnen, schrumpft Waadt (-28) am stärksten. Die Stiftungsdichte sinkt leicht auf 15,2 Stiftungen pro 10'000 Einwohner:innen. Basel-Stadt bleibt die Schweizer Stiftungsstadt mit einem Wert von 43,5.

3. Die ewige Stiftung ist ein Mythos

Stiftungen bestehen nicht ewig sondern meist nur für wenige Jahre. Seit 2009 wurden insgesamt 2'054 Stiftungen gelöscht, im letzten Jahr fast doppelt so viele (268) wie im Durchschnitt (135). Im Schnitt bestanden die Stiftungen 23,3 Jahre, 27,9 % nicht einmal 10 Jahre. Fusionen sind dagegen selten, oft im Umfeld von Pflegeeinrichtungen oder Unternehmen. 2024 fusionierte beispielsweise die Credit Suisse Foundation mit der UBS Optimus Foundation.

Georg von Schnurbein

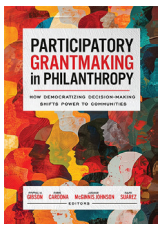
Der Stiftungsreport wird von SwissFoundations, dem CEPS und dem Zentrum für Stiftungsrecht am 27. Mai 2025 veröffentlicht.
https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/

QUARTALSZAHL
30

Im Jahr 2024 wurden in der Schweiz insgesamt 298 neue gemeinnützige Stiftungen gegründet, während 268 Stiftungen aufgelöst wurden. Der Nettozuwachs von 30 Stiftungen zeigt, dass das Interesse an gemeinnützigem Engagement trotz wachsender Herausforderungen wie fehlendem Förderkapital und Nachfolgelösungen nach wie vor vorhanden ist.

Participatory Grandmaking

Philanthropie um Wandel: Ein neuer gemeinschaftsbasierter Rahmen zur Auswirkungen der partizipativen Vergabe von Fördermitteln.



Das neu erscheinene Buch „Participatory Grantmaking in Philanthropy" von C. Gibson, C. Cardona, J. McGinnis Johnson und D. Suárez beleuchtet anhand von Fallstudien den kulturellen Wandel hin zu einer partizipativeren Entscheidungsfindung, weg von traditionellen, elitär geprägten Top-down-Strukturen.

Der Sammelband vereint akademische und praxisnahe Perspektiven und untersicht partizipatives Grantmaking in unterschiedlichen Kontexten. Dabei verfolgt es zwei Hauptziele:

Zum einen wird eine fundierte Evidenzbasis geschaffen, welche es partizipativen Grantmakern, traditionellen Stiftungen und Grossspendern ermöglicht, den Prozess echter Partizipation besser zu verstehen und informierte Entscheidungen bei der Umsetzung zu treffen.

Zum anderen richtet sich das Buch an all jene, die sich für die zeitgenössischen Ausprägungen dieser Praxis interessieren, besonders im Bereich der institutionellen Philanthropie.

Miilan Weller

https://press.georgetown.edu/Book/Participatory-Grantmaking-in-Philanthropy

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

Informationsveranstaltung MAS/DAS
19. März 2025 um 17 Uhr (1h online)
28. Mai 2025 um 17 Uhr (1h online)

vitamin B Weiterbildungen 2025
05. April 2025 - online
21. Juni 2025 - Zürich

CAS Wirkungsmanagement in NPO
3 Module – Sarnen & Basel
Start: 18. August 2025

Kompakt-Seminar Better Foundation Governance 2025
Start: 25. September 2025

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law
Start jederzeit möglich

Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung

WEITERE TERMINE

Master Class in Philanthropy 2025
Master Class en Philanthropy
26. - 28. März 2025, Château de Bossey

Deutscher Stiftungstag 2025
Bundesverband deutscher Stiftungen
21. - 22. Mai 2025, Wiesbaden

Die BSABB Feierabendveranstaltung
Aktuelles aus der Stiftungsaufsicht
02. April 2025, Basel

EURAM LABS & CONFERENCE
School of Economics & Management
22. - 25. Juni 2025, Florenz

Global Philanthropy Workshop 2025
Workshop zu Global Philanthropy
22. - 23. September 2025

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Universität Basel
ceps

Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION
Milan Weller
(milan.weller@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS
a+ GmbH
© Pixabay / Midjourney
© CEPS 2025

Online verfügbar unter:
ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/