

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Im vergangenen Jahr forderte die Stiftung Ethos erstmals, dass die politischen und gemeinnützigen Spenden von Unternehmen der Aktionärsversammlung vorgelegt werden. Damit soll eine höhere

Transparenz geschaffen werden und unzulässige Parteispenden unterbunden werden. Bereits reagieren erste Unternehmen, wie z.B. die Grossbanken auf diese Forderung: Aus Angst, in eine Ecke gestellt zu werden oder gegen political correctness zu verstossen, bekommen alle Parteien gleich viel Geld angeboten. Die einen nehmen es an, die anderen versuchen, aus der Ablehnung bereits politisches Kapital zu schlagen.

Was für politische Spenden noch nachvollziehbar erscheint, sollte aber nicht für gemeinnützige Spenden gelten. Unternehmen würden nur noch Organisationen und Zwecke fördern, die unverdächtig sind und gemäss allgemeiner Wertvorstellung keine Kritik hervorrufen. Es wäre dann kaum denkbar, dass eine Bank wie die UBS sich des Themas Kinderschutz in der Schweiz annehmen würde. Für solche Themen braucht es eine gewisse Unabhängigkeit, Risikobereitschaft und Definitionsfreiheit.

Gerade dafür eignen sich Firmenstiftungen, die zwar mit dem Unternehmen verbunden sind, aber dennoch eigenständig bleiben können. Wie dieses paradoxe Verhältnis von Stiftung und Unternehmen wirksam gestaltet werden kann, war die Zielsetzung eines Forschungsprojektes des CEPS, über das wir in dieser Ausgabe berichten.

Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Firmenstiftungen</b>	<b>01</b>
<b>Eröffnung CEPS</b>	<b>02</b>
<b>Interview Vincent Faber</b>	<b>03</b>
<b>ISTR Konferenz</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Philanthropiemodelle von Firmenstiftungen

**Firmenstiftungen werden von Unternehmen zur Ausübung gemeinnütziger Aktivitäten gegründet. Sie sind ein Zeichen des langfristigen Engagements für soziale oder kulturelle Zwecke. Das CEPS hat in einer Studie verschiedene Philanthropiemodelle von Firmenstiftungen identifiziert und miteinander verglichen.**

Firmenstiftungen sind ein beliebtes Instrument von Unternehmen, um ihre soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility) zu bündeln und sichtbar zu machen. Gegründet werden sie oftmals zu bestimmten Anlässen wie Firmenjubiläen, zu Ehren einer langjährigen Führungskraft aber auch aus strategischen Überlegungen. Obwohl die Zahl und Grösse der Firmenstiftungen (eng. Corporate Foundations) in den letzten Jahren kontinuierlich am Wachsen ist, gibt es kaum Forschungsergebnisse über diesen speziellen Typ der Nonprofit Organisation. Die meisten Studien versuchen zudem einen Zusammenhang zwischen dem sozialen Engagement von Firmen und ihren Unternehmenswert herzustellen. Die Forschung geht kaum auf Führungs- und Managementmodelle ein, die der Stiftung ermöglichen, ihre gemeinnützigen Ziele effizient zu erreichen.

### Forschungsprojekt am CEPS

Das CEPS hat in einem neuen Forschungsprojekt die Perspektive der Stiftung untersucht. Die Hauptfrage lautete, wie sich die Unabhängigkeit der Stiftung von der Firma auf deren Handlungsfähigkeit auswirkt. Ziel war es, verschiedene Governance und Managementsysteme zu identifizieren, die anhand von definierten Variablen beschrieben werden können. Das Forschungsdesign folgte der Logik einer multiplen Fallstudie, bei der acht Firmenstiftungen aus der Schweiz,

Deutschland und England miteinander verglichen wurden.

Eine Dimension, um die Nähe der Stiftung zur Gründungsfirma zu beschreiben, ist die Beziehung der Stiftungsaktivitäten zum Kerngeschäft des Unternehmens zu analysieren. Eine enge Beziehung besteht, wenn die Programme der Stiftung starke Überschneidungen zu Produkten oder Dienstleistungen haben, die von der Firma angeboten werden. Beispiele sind, wenn ein Anbieter von Hypotheken eine Stiftung unterhält, die sich für bezahlbaren Wohnraum einsetzt oder wenn ein Pharmaunternehmen über ihre Stiftung Menschen Zugang zu Medikamenten ermöglicht, die sie sich sonst nicht leisten können. Auf der anderen Seite stehen Stiftungen, die z.B. Kunst und Kultur fördern und von einer Automobilfirma gegründet worden sind.

Während diese Beziehung relativ einfach zu beobachten ist, sind die Verflechtungen auf der Governance-Ebene oft für die Öffentlichkeit nicht klar ersichtlich. Um diese Dimension zu untersuchen, wurden in dem Forschungsprojekt 19 Indikatoren für den Grad der Unabhängigkeit der Stiftung herausgearbeitet. Auf der Ebene des Stiftungsrats stellt sich z.B. die Frage, ob die Führungskräfte der Firma auch über die Geschicke der Stiftung bestimmen, oder ob unabhängige und externe Experten Strategie und Förderprogramme verantworten. Bei den Mitarbeitern macht es einen Unter-

schied, ob sie ihr Gehalt von der Firma oder von der Stiftung bekommen und gegenüber wem sie Rechenschaft ablegen. In Bezug auf die Finanzierung existieren wiederum verschiedene Modelle. In den wenigsten Fällen werden Firmenstiftungen mit einem genügend grossen Stiftungskapital ausgestattet, dass sie ihre eigenen Aktivitäten damit finanzieren können. Teilweise wird das Budget der Stiftung von dem jährlichen Profit der Firma abhängig gemacht, in guten Fällen werden längere Finanzierungsverträge abgeschlossen, die nicht an weitere Konditionen geknüpft sind. Auch in Bezug auf die Einbettung der Stiftung in die Kommunikationsstrategie der Firma nach innen und aussen lassen sich starke Unterschiede erkennen.

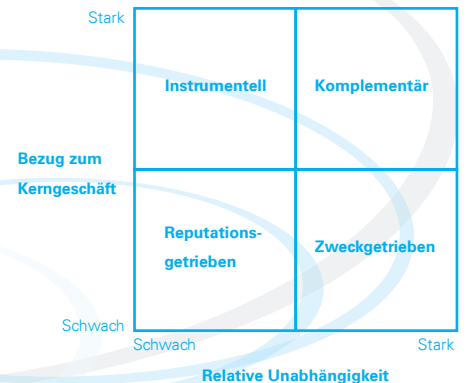
**Vier Philanthropiemodelle**

Nimmt man alle Dimensionen zusammen, lassen sich in einem vereinfachten Raster vier grundsätzliche Philanthropiemodelle für Firmenstiftungen aufzeigen. Auf der einen Seite wird zwischen einem starken oder schwachen (keinem) Bezug zum Kerngeschäft unterschieden. Auf der anderen Achse lässt sich die relative Unabhängigkeitsgrad der Stiftung anhand der oben genannten Governance-Dimensionen bestimmen.

Die daraus resultierenden Modelle werden als instrumentelle, reputationsgetriebene, komplementäre und zweckgetriebene Philanthropie bezeichnet (siehe Darstellung). Bei der instrumentellen Philanthropie ist die Gefahr gross, dass die Stiftung hauptsächlich dafür genutzt wird, die Geschäftstätigkeiten der Firma zu unterstützen, anstatt ihre gemeinnützige Zielsetzung in den Vordergrund zu stellen. Die Stiftung wird dann zum Beispiel dazu verwendet, zukünftige Marktchancen zu eröffnen. Die reputationsgetriebene Philanthropie zielt primär darauf ab, das Ansehen der Firma in der Öffentlichkeit zu stärken. Kommunikative Aspekte stehen im Vordergrund. Im Modell der komplementären Philanthropie kann die Stiftung über ihre eigenen Programme bestimmen und entscheiden, solange sie in einer engen Verbindung mit den Kernaktivitäten der Firma stehen. Unabhängige Experten im Stiftungsrat stellen jedoch die Fokussierung auf die Erreichung der gemeinnützigen Zielsetzung sicher. Im zweckgetriebenen Modell ist der Freiheitsgrad der Stiftung am höchsten. Die Firma unterstützt die Stiftung mit Ressourcen und Know-how, nimmt aber keinen Einfluss auf die Steuerung und Umsetzung des Stiftungszwecks. Die Vorteile der Stiftung als Organisationsform werden genutzt und gefördert.

**Philanthropiemodelle**

Firmenstiftungen lassen sich anhand ihrer Nähe zum Gründungsunternehmen beschreiben. Je nach der Stärke der Beziehung lassen sich ihre Aktivitäten in vier grundsätzliche Philanthropiemodelle einordnen. Je schwächer die relative Unabhängigkeit der Stiftung zum Unternehmen ist, desto weniger kommen die strukturellen Vorteile des Organisationstyps Stiftung zum Tragen. Stiftungen wird gerade wegen ihrer Unabhängigkeit ein grosses Potenzial zugeschrieben, neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu fördern.



**Welches Modell?**

Die einzelnen Modelle haben jeweils ihre Vor- und Nachteile. Aus der Sicht der Stiftung ist eine hohe Unabhängigkeit bei gleichzeitiger aktiver Unterstützung durch das Unternehmen erstrebenswert. So können Synergien genutzt werden und Kosten gering gehalten werden. Die volle Unabhängigkeit ist nicht unbedingt das beste Modell. Wissen, Netzwerke und Infrastruktur der Firma können der Stiftung helfen, ihren Zweck effizienter umzusetzen. Eine zu starke Bin-

dung an das Unternehmen kann schnell den Vorwurf hervorbringen, dass die Stiftung für die Interessen der Firma missbraucht wird. Zum Schluss hat die Firma den höchsten Nutzen an der Stiftung, wenn diese als professionell geführt und wirkungsfokussiert wahrgenommen wird. Diese positive Reputation strahlt auf das Unternehmen ab und kann im Umkehrschluss wieder zur Stärkung der Firma beitragen.

Steffen Bethmann

**Ernennung zum Institut**

**Bei der Feier zur offiziellen Ernennung des Center for Philanthropy Studies zum Universitätsinstitut spricht Prof. Dr. Peter Frumkin über strategische Philanthropie.**

Am 28.08.2014 feierte das CEPS seine offizielle Ernennung zu einem Universitätsinstitut. Das CEPS ist somit nicht mehr einer Fakultät zugeordnet, sondern kann als eigenständiges Institut interdisziplinäre Forschung vorantreiben.



Die Eröffnungszereemonie wurde mit einer Ansprache des Vize-Rektors der Universität Basel, Prof. Dr. Hoenen, eingeleitet. Um die strategische Wichtigkeit des CEPS zu erläutern, nahm er einerseits Bezug auf eine flexible, schnell und ver-

netzt agierende «Task-Force», andererseits verknüpfte er die Philanthropie-Forschung mit dem Werk von Aristoteles «de anima» – über die Seele – und der darauf aufbauenden Wissenschaftstradition. Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Direktor des CEPS, sprach im Anschluss über die Erfolgsfaktoren des Instituts - Strategie, Team und Good Governance – und gab einen Ausblick über zukünftige Weiterentwicklungen. Höhepunkt der Feier war das Referat von Prof. Dr. Peter Frumkin von der Universität Pennsylvania. Er sprach zu dem Thema der strategischen Philanthropie und erzählte aus seiner über mehr als dreissig Jahre lang gesammelten Erfahrung in Forschung und Beratung.

Zum Abschluss der Feierlichkeit lud das CEPS ins Wildt'schen Haus zu einem Apéro riche ein. Begleitet von schöner Musik wurde angeregt über Wege diskutiert, wie mit Hilfe der Philanthropie gesellschaftliche Probleme erfolgreich angegangen werden können.

Sibylle Studer

## Global Social Responsibility

The Trafigura Stiftung wurde 2007 von der gleichnamigen Unternehmensgruppe gegründet, die im Rohstoffhandel tätig ist. Seit Beginn ihrer Aktivitäten hat sie ihre Partner mit mehr als 32 Millionen USD in 26 Ländern gefördert. Das CEPS spricht mit Vincent Faber, Executive Director der Stiftung.

**CEPS:** Was waren die Gründe für Trafigura eine eigene Stiftung zu gründen?

**V.F.:** In der heutigen Zeit ist es offensichtlich, dass die Grösse und Komplexität der Probleme in der Welt, wie globale Erwärmung, Armut, Zugang zu Bildung, medizinischer Hilfe oder Wasser, die einzelnen Kapazitäten von Staaten und Regierungen sowie von einzelnen Menschen überfordern. Grosse Unternehmen wie Trafigura, und besonders diese, die weltweit operieren, sind ohne Zweifel soziale Akteure in einer globalen Gesellschaft und damit auch im gewissen Sinne Bürger. Als solche tragen sie auch eine klare Verantwortung vor der sie, in erster Linie gegenüber sich selbst, nicht die Augen verschliessen können.

### Vincent Faber



Als studierter Geophysiker hat Vincent Faber zuerst für einen Energiekonzern und in der Beratung gearbeitet. Mit 30 entschied er sich in die Entwicklungszusammenarbeit zu wechseln, wo er für viele grosse Organisationen tätig war, bis er mit dem Aufbau der Trafigura Stiftung betraut wurde.

Es ist im offensichtlichen Interesse von Unternehmen, dass sie in einem Kontext von Stabilität operieren können, in dem Menschen eine gute Bildung geniessen und ein würdevolles Leben in einer intakten Umwelt führen können. Zu guter Letzt ist ein Unternehmen auch durch die Werte seiner Angestellten geprägt. Wir haben Freude an unseren sehr heterogenen und multikulturellen Mitarbeitern. Als normale Menschen, die in Ländern mit sozialen und ökologischen Herausforderungen arbeiten, haben sie eine intrinsische Motivation zu handeln. Die Firma hat realisiert, dass es nicht nur eine Pflicht, sondern auch eine gute und sensible Sache ist, eine Struktur aufzubauen, die unseren Mitarbeitern Unterstützung und Hilfe in ihrem Willen anbietet, den Menschen vor Ort etwas zurückzugeben.

**CEPS:** Was sind die übergeordneten Ziele der Stiftung?

**V.F.:** Ich könnte einfach antworten, indem ich unsere drei Schwerpunktbereiche beschreibe: Nachhaltige Entwicklung, Bildung & Integration sowie Gesundheit, allesamt

Strategien zur sozioökonomischen Entwicklung. Im Grundsatz ist unsere Mission, unseren NGO Partnern in diesen Bereichen finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Programme ausführen und verbessern können. Aber über diesen speziellen Zweck hinaus haben wir noch andere Ziele, die genauso fundamental sind für eine Firmenstiftungen wie die unsere: das Bewusstsein der Firma über soziale Probleme zu stärken, mit denen Menschen und Gemeinschaften vor unserer Haustür konfrontiert sind, unseren Mitarbeitern zu zeigen, dass sie ein Teil der Lösung sein können, und schlussendlich Verbindungen und Möglichkeiten zu schaffen, die ihnen erlauben aktiv zu werden, wenn sie das wünschen.

**CEPS:** Wie arbeitet die Stiftung mit ihren Partnern zusammen?

**V.F.:** Wir pflegen sehr enge Beziehungen. Wir geben nicht nur Geld, sondern bieten unseren Partnern auch Unterstützung in der Strategieentwicklung und in dem Management ihrer Organisation an. Wir glauben an die gemeinsame Nutzung von Kompetenzen. Wir offerieren unseren Partnern das unternehmerische Wissen, das wir zu Hand haben. Grundsätzlich folgen wir bei der Zusammenarbeit mit unseren Partnern den sieben Prinzipien von Venture Philanthropy, wie sie die European Venture Philanthropy Association definiert hat: Starkes Engagement, Aufbau von Organisationskapazitäten, langfristiges Engagement, nicht-finanzielle Unterstützung, Zugang zu Netzwerken, an Bedürfnissen angepasste Finanzierung und Wirkungsmessung.

**CEPS:** In wie weit teilen die Stiftung und das Unternehmen die gleiche Vision?

**V.F.:** Obwohl unsere Stiftung statutarisch unabhängig von den Entscheidungen des Unternehmens ist, sind wir eng in den Alltag der Trafigura Gruppe eingebunden. Der einfache Grund ist, dass wir es als unsere Aufgabe ansehen, Brücken zwischen den fast 10'000 Kollegen und den lokalen Gemeinschaften zu bauen, in denen das Unternehmen tätig ist. Diese Vision wird von dem Unternehmen ganzheitlich unterstützt, da die Trafigura Stiftung das Instrument ist, das dem Unternehmen ermöglicht, seiner Verantwortung als sozialer Akteur in der Gesellschaft Struktur zu geben und zu handeln. Zudem dürfen wir

nicht vergessen, dass eine Vision auf einer Kultur aufbaut. Die Beziehung zwischen der Stiftung und der Firma hat uns ermöglicht unseren modus operandi auf den Werten des Unternehmens aufzubauen: Agilität, Vielseitigkeit, Reaktionsfähigkeit, Innovation und den Mut Risiken einzugehen. Reziprok bin ich der Überzeugung, dass unsere Arbeit auch die Art und Weise beeinflusst, wie das Unternehmen ihre Geschäfte betreibt. Wir fördern die Aufmerksamkeit auf die Auswirkungen des Unternehmens in der Gesellschaft und stärken das Bewusstsein über die soziale Verantwortung, die wir als grosser, global agierender, wirtschaftlicher Akteur haben.

**CEPS:** Herzlichen Dank!

## CEPS INSIGHT

### Publikation Working Paper

In der Working Paper Serie ist der Beitrag «Why nonprofit? – Nonprofit support organizations for NPO in mixed industries» von Sibylle Studer, Sara Stühlinger und Georg von Schnurbein erschienen.

[www.ceps.unibas.ch/publikationen/ceps-working-paper-series/](http://www.ceps.unibas.ch/publikationen/ceps-working-paper-series/)

### Verabschiedung Mitarbeitende

Rafael Wyser hat zum 30. August das CEPS verlassen. Sibylle Studer hat zum 1. September eine neue Herausforderung bei Interface Politikstudien angenommen, bleibt dem CEPS aber noch auf Teilzeitbasis erhalten. Wir wünschen beiden viel Erfolg!

### Ringvorlesung

Die Juristischen Fakultät veranstaltet im Herbstsemester 2014 zusammen mit dem CEPS eine Ringvorlesung zum Thema «Gesellschaftliche Verantwortung von Stiftungen». Der erste Vortrag findet am 23. September statt. Dr. Christoph Degen referiert zum Thema Stifterwille und Gemeinwohl.

[www.ius.unibas.ch](http://www.ius.unibas.ch) [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## NEWS

### Tag der Stiftungen

Am 1. Oktober 2014 findet der zweite Europäische Tag der Stiftungen statt. Gemeinnützige Stiftungen und Vereine aus der Schweiz sind eingeladen, diesen Tag für ihre Anliegen zu nutzen und eigene Veranstaltungen durchzuführen.

[www.tag-der-stiftungen.ch](http://www.tag-der-stiftungen.ch)

## Konferenzbericht ISTR

Zur diesjährigen Ausgabe der ISTR-Konferenz haben sich über 600 ForscherInnen und Experten aus 85 Ländern im Juli in Münster getroffen. Die Westfälische Wilhelms Universität war Gastgeber der Konferenz.



Die International Society for Third Sector Research (ISTR) ist einer der weltweit führenden Forschungsverbände zum Thema Zivilgesellschaft, Philanthropie und dem Nonprofit Sektor und organisiert alle zwei Jahre eine internationale Forschungskonferenz. Die diesjährige Ausgabe fand in der Universitätsstadt Münster in Westfalen statt. Das Leitthema der Konferenz lautete «Civil Society & the Citizen». Anlässlich der Eröffnung sprach Prof. Dr. Claus Offe von der Hertie School of Governance zur gegenseitigen Unentbehrlichkeit von Zivilgesellschaft und Staat.

Fokus der diesjährigen Konferenz waren u.a. Themen wie «Philanthropy and giving», «Volunteering» und «The role of protest movements». An der Konferenz präsentierten Georg von Schnurbein und Steffen Bethmann aktuelle Forschungsergebnisse des CEPS aus dem Bereich der Corporate Foundations. Ebenfalls präsentierten Forscher aus Amsterdam erste Ergebnisse zum Einfluss von Stiftungen auf Forschung und Innovation, einem Forschungsprojekt an welchem das CEPS ebenfalls beteiligt ist.

Im Anschluss an die zahlreichen Präsentationen entflammten immer wieder Diskussionen über den Einfluss von profitorientiertem Handeln auf den Nonprofit Sektor und die Zivilgesellschaft, während andere hervorstrichen, dass umgekehrt Firmen vermehrt ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen und wahrnehmen. Im Vorfeld der Konferenz nahmen Tizian Fritz und Steffen Bethmann am PhD-Seminar der ISTR teil. Im Rahmen dieses Seminars hatten sie die Möglichkeit sich mit Professoren und Doktoranden aus anderen Ländern auszutauschen und ihre Projekte kritisch zu diskutieren. Die nächste ISTR-Konferenz wird 2016 in Stockholm stattfinden.

Tizian Fritz

### QUARTALZAHL:

# 452'745'445

Nach Angaben des Foundation Centers, hat die Novartis Patient Assistant Foundation im Jahr 2013 über 450 Mio. USD für gemeinnützige Zwecke ausgegeben. Das macht sie zur grössten Corporate Foundation in den USA. Quelle: www.foundationcenter.org

## Neuer Lehrgang

Im Kontext globaler Herausforderungen Nonprofit Management neu denken.



Das CEPS hat zusammen mit BOOKBRIDGE einen neuen Lehrgang lanciert. Im CAS Global Social Entrepreneurship wird vermittelt, wie soziale Unternehmen in einem globalen Kontext entwickelt und geführt werden können. Die Teilnehmenden werden in weltwirtschaftliche Zusammenhänge eingeführt und entwickeln Strategien für die unternehmerische Lösung von sozialen Problemen. Von der Konzeption, über die Entwicklung eines Businessplans, Präsentation vor Investoren, Umsetzung und Wirkungsmessung werden alle wichtige Facetten des sozialen Unternehmertums durchgeführt. Besonders an dem Lehrgang ist, dass die Teilnehmenden ihr Projekt in einer Studienreise in die Mongolei in der Praxis realisieren. Während des gesamten Lehrgangs werden die Teilnehmenden von professionellen Coaches begleitet. Der Kurs ist in fünf Module unterteilt, die so konzipiert sind, dass sie sich auch mit einer vollen beruflichen Beschäftigung vereinbaren lassen. Der Lehrgang startet am 20. April 2015 in Basel und wird in englischer Sprache durchgeführt.

[ceps.unibas.ch/weiterbildung/cas-global-social-entrepreneurship/](http://ceps.unibas.ch/weiterbildung/cas-global-social-entrepreneurship/)

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

#### Philanthropie am Morgen / Tag der Stiftungen

Nachfolgeplanung für Vorstände und Stiftungsräte  
1. Oktober 2014, WWZ, Uni Basel

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO

3. - 7. November 2014, Kloster Kappel

#### Intensiv-Lehrgang Stiftungsmanagement

2. - 6. März 2015, Sigriswil

#### CAS Governance & Leadership

Modul 1: 13. - 16. April 2015  
Modul 2: 4. - 6. Mai 2015  
Modul 3: 1. - 4. Juni 2015

### WEITERE TERMINE

SwissFoundations  
Stiftungsplatz Schweiz - Quo Vadis?  
1. Oktober 2014, Zürcher Zunfthaus

ConSozial  
16. Fachmesse und Congress des Sozialmarktes  
5. - 6. November 2014, Nürnberg

ProFonds  
Schweizer Stiftungstag 2014  
13. November 2014,  
Kulturcasino Bern

European Venture Philanthropy Association  
Collaborating for Social Impact: the next 10 years  
17. - 18. November 2014, Berlin

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Center for Philanthropy Studies,  
Universität Basel

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
(1) ©istock/ Vladitto  
(2) Peter Schnetz  
(3) WWU/Peter Grewer  
© CEPS 2014

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>