
cinfo

IZA-Akteure in der Privatwirtschaft

STUDIE

16. Sept. 2013

Im Auftrag von:

Nina Prochazka
cinfo
Zentralstrasse 115
2500 Biel-Bienne

Verfasst von:

Martina Frank
frank@kek.ch

Fiona Wigger
wigger@kek.ch

Markus Engler
engler@kek.ch

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abkürzungsverzeichnis | III |
| Zusammenfassung | IV |
| 1 Ausgangslage | 1 |
| 2 Studienmethodik | 1 |
| 2.1 Akteure aus der Privatwirtschaft (Gruppe II) - Auswahlverfahren | 3 |
| 2.2 Schweizer IZA Akteure (Gruppe I) - Auswahlverfahren | 5 |
| 3 Der Schweizer Privatsektor in der EZA | 5 |
| 3.1 Stiftungen | 6 |
| 3.1.1 Definition | 6 |
| 3.1.2 Stiftungen mit internationalen Aktivitäten im Überblick | 7 |
| 3.1.3 Netzwerke | 13 |
| 3.1.4 Trends und Herausforderungen | 14 |
| 3.2 Corporate Social Responsibility | 16 |
| 3.2.1 Definition | 16 |
| 3.2.2 Unternehmen mit internationalen CSR Aktivitäten im Überblick | 18 |
| 3.2.3 Akteure und Ansätze | 21 |
| 3.2.4 Netzwerke | 25 |
| 3.2.5 Trends und Herausforderungen | 26 |
| 3.3 Inclusive Business | 26 |
| 3.3.1 Definition | 26 |
| 3.3.2 Akteure und Ansätze | 27 |
| 3.3.3 Trends und Herausforderungen | 29 |
| 3.4 Social Enterprises | 32 |
| 3.4.1 Definition | 32 |
| 3.4.2 Akteure und Ansätze | 33 |
| 3.4.3 Trends und Herausforderungen | 35 |
| 4 Privatsektorförderung in der EZA | 36 |
| 4.1 Definition | 37 |
| 4.2 Ansätze | 37 |
| 4.3 Akteure | 39 |
| 4.3.1 Schweizer NGOs in der Privatsektorförderung | 39 |
| 4.3.2 Schweizer Staatliche Akteure in der Privatsektorförderung | 42 |
| 4.3.3 Schweizer Finanz- und Beratungsinstitute in der Privatsektorförderung | 44 |
| 4.3.4 Social Investors (nicht-kommerzielle) | 44 |
| 4.3.5 Netzwerke in der Privatsektorförderung | 45 |
| 4.4 Trends und Herausforderungen | 47 |
| 5 Mitarbeiterprofile | 47 |
| 5.1 Arbeiten bei Stiftungen | 47 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | Arbeiten für CSR | 49 |
| 5.3 | Arbeiten für Inclusive Business Ventures | 50 |
| 5.4 | Arbeiten als oder für Social Entrepreneurs | 50 |
| 5.5 | Arbeiten im Bereich Privatsektorförderung | 51 |
| 6 | Schlussfolgerungen | 53 |
| 6.1 | IZA Akteure in der Privatwirtschaft | 53 |

| | |
|----------|---------------------------------------|
| Annex 1: | Quellenverzeichnis & Literatur |
| Annex 2: | Interviewpartner/innen |
| Annex 3: | Stiftungen Gesamtübersicht (3. Ebene) |
| Annex 4: | Stiftungen Auswahl (2. Ebene) |
| Annex 5: | IZA CSR Aktivitäten von Unternehmen |
| Annex 6: | Schweizer PSD Akteure |

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Allgemeine Gruppierung der Schweizer IZA-Akteure in der Privatwirtschaft

Abb. 2: Methodisches Auswahlverfahren der international tätigen Stiftungen

Abb. 3: Ebenen der Verantwortung von Unternehmen

Grafik 1: Durchschnittliche jährliche Ausgabe von Schweizer Stiftungen in CHF

Grafik 2: Mitarbeitende bei Stiftungen

Grafik 3: Thematisches Engagement der Stiftungen

Grafik 4: Geografischer Fokus der Stiftungen

Grafik 5: Thematische Schwerpunkte von CSR

Grafik 6: Geografischer Fokus der CSR Projekte

Grafik 7: Ausgaben für IZA CSR Projekte

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| AKAM | Aga Khan Agency for Microfinance |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CHF | Schweizer Franken |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DEZA | Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit |
| EZA | Entwicklungszusammenarbeit |
| IZA | Internationale Zusammenarbeit |
| KMU | kleinere und mittlere Unternehmen |
| M4P | Making Markets Work for the Poor |
| NGO | Non-Governmental Organisation |
| PPP | Private Public Partnership |
| PSD | Private Sector Development |
| SECO | Staatssekretariat für Wirtschaft |
| SIFEM | Swiss Investment Fund for Emerging Markets |
| SIPPO | Swiss Import Promotion Programme |
| ToR | Terms of Reference |
| UNDP | United Nation Development Programme |
| USD | US Dollar |
| ZGB | Zivilgesetzbuch |

Zusammenfassung

Die breit angelegte Studie zur Rolle des Schweizer Privatsektors in der Internationalen Zusammenarbeit (IZA) analysiert die Bedeutung der Aktivitäten von Unternehmen und Stiftungen und zeichnet ein Bild der Akteure, die sich in der Privatsektorförderung in Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren. Sie zeigt die zunehmende Bedeutung von neuen Modellen wie Inclusive Business, durch das erschwingliche Produkte für Menschen ‚at the bottom of the pyramid‘ entwickelt werden oder Social Entrepreneurs, die mit ihrer Geschäftsidee ein soziales Problem lösen wollen, dabei aber den eigenen Nutzen mitberücksichtigen.

Gutes Tun und darüber zu sprechen stellt auch für klassische Unternehmen einen grossen Wettbewerbsvorteil dar. Die grössten Schweizer Firmen haben fast alle eine Charta, die über die Corporate Social Responsibility (CSR) informiert und rund die Hälfte der analysierten 36 Unternehmen ist auch in Entwicklungsländern karitativ tätig – oft über Partner-NGOs. Die Mittel, die so eingesetzt werden, liegen schätzungsweise im einstelligen Milliardenbetrag. Ein starker Trend ist die Förderung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten, die in Verbindung mit der Entwicklung von Labels zu Sozial- und Umweltstandards auch in Ländern des Südens verbesserte Produktionsbedingungen schaffen sollen. Dies sehen die Unternehmen selbst als ihre Hauptverantwortung.

Der Stiftungssektor zeichnet sich durch grosse Diversität aus. Zwischen der Vielzahl von Klein-Stiftungen und andererseits Unternehmensstiftungen mit Millionenbudgets sowie in Anbetracht einer grossen Themenvielfalt sind kaum Gemeinsamkeiten festzustellen. Letztere findet man bei Themen wie Bildung, Wasser und Gesundheit, die fast die Hälfte der Aktivitäten ausmachen.

Der zweite Teil des Berichts zeigt, dass die Privatwirtschaft nicht nur als Geldgeber oder Unternehmer in Entwicklungsländern auftritt, sondern dass der Privatsektor auch eine Zielgruppe für Entwicklungsvorhaben ist. Generell wurde erkannt, dass die Förderung von Bildung, Gesundheit, Infrastrukturprojekten, etc. nicht zu eigenständiger Entwicklung führt, solange der Privatsektor in diesen Ländern nicht produktiv ist. Während sich staatliche Entwicklungsagenturen vor allem für verbesserte Rahmenbedingungen einsetzen, sind NGOs und soziale Investoren vorwiegend im Bereich Mikrokredite oder in der Förderung von KMU aktiv.

Für alle Akteursgruppen spielen Netzwerke eine grosse Rolle. Da die Themen zunehmend international diskutiert werden, sind länderübergreifende Netzwerke zentral. Dennoch finden sich verschiedene, in der Schweiz basierte Dachorganisationen, Netzwerke und Austauschplattformen, die mit Konferenzen, Publikationen und Foren den Austausch fördern und mit Preisen Innovationen belohnen.

Die Anforderungen an Mitarbeitende der zwölf befragten Akteure sind so heterogen, wie die Organisationen. Eindeutig ist, dass Auslandsfahrungen und interkulturelle Fähigkeiten von allen Mitarbeitenden erwartet werden und in den oft international zusammengesetzten Teams gepflegt werden. Karrierewege sind selten linear, Wechsel zwischen privaten, öffentlichen und Non-Profit Organisationen sind üblich und bereichernd für Arbeitgeber wie Arbeitnehmende.

Das Angebot an Beratung und Weiterbildungsmöglichkeiten ist gross. Gerade im Bereich CSR und in der Stiftungsbranche haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Organisationen als Beratungs- oder Ausbildungsinstitutionen positioniert. Ausserdem ist ein Trend hin zu interaktiven online Trainings zu beobachten, die auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten werden und ortsunabhängig vermittelt werden können.

1 Ausgangslage

Die Internationale Zusammenarbeit (IZA) war lange Zeit eine Domäne von Hilfswerken und staatlichen Stellen. Seit einigen Jahren treten vermehrt auch privatwirtschaftliche Unternehmen oder grosse Privatstiftungen als Akteure in der IZA auf. Für privatwirtschaftliche Unternehmen stehen die Präsenz und die Entwicklung von wirtschaftlichen Aktivitäten in Ländern, welche sich im Entwicklungskontext befinden, im Vordergrund. Dieser Fokus ist durch marktrelevante Überlegungen zu erklären. Die Begriffe „IZA“ und „Entwicklung“ werden dabei nicht oder kaum je verwendet. In der Privatwirtschaft laufen die Aktivitäten mehrheitlich unter den Begriffen „Inclusive Business“, „Corporate Social Responsibility“ und „Social Enterprises“. Im Herbst 2010 nahm das Forum cinfo 2010 diese von der Privatwirtschaft ausgehenden Trends im Arbeitsmarkt der IZA unter die Lupe.

Weil diese Akteure und ihre Tätigkeiten – zumindest in der Schweiz - noch wenig bekannt sind, möchte cinfo mit dieser Studie eine systematische Gesamtschau der privatwirtschaftlichen Akteure und Ansätze, wobei grundsätzlich zwei Gruppen unterschieden werden:

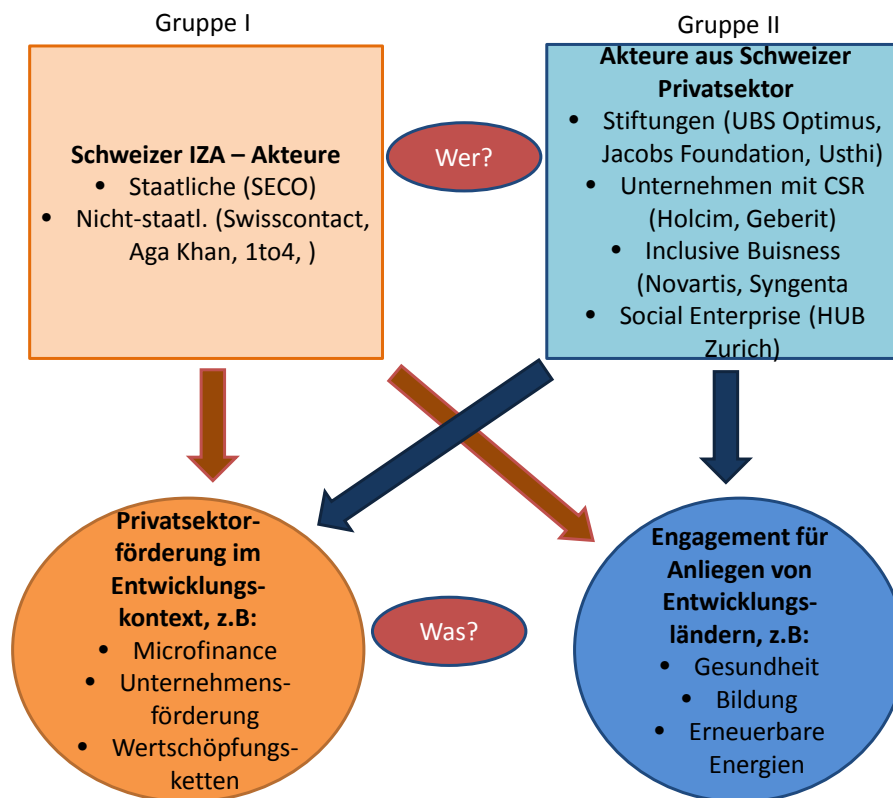
- Schweizer IZA-Akteure, die schwerpunktmässig im Bereich Privatsektorförderung in der IZA tätig sind. Zu dieser Gruppe zählen hauptsächlich staatliche und nicht-staatliche Organisationen (Gruppe I).
- Schweizer privatwirtschaftliche Akteure, die im Entwicklungskontext tätig sind. Zu dieser Gruppe zählen folgende Akteure und deren Ansätze: Stiftungen, Unternehmen mit CSR Aktivitäten, Inclusive Business Modelle und Social Enterprises (Gruppe II).

Die Studie soll strukturiertes Wissen über diese zwei Gruppen von Akteuren und damit höhere Transparenz schaffen. Die Übersicht über die 'Akteurslandschaft' liefert in erster Linie ein möglichst vollständiges Bild der Akteurslandschaft.

2 Studienmethodik

Für das breit gefächerte ‚Mapping‘ der IZA Akteure der Gruppe I und II wurden Sekundärdaten durch Online- und Literaturrecherche systematisch erhoben und analysiert. Ergänzend zu diesen Daten wurden 12 ausgewählte Organisationen nach deren Ansätzen und Aktivitäten befragt (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1. Allgemeine Gruppierung der Schweizer IZA-Akteure in der Privatwirtschaft



Die Abbildung 1 illustriert den Fokus der Studie und die unterschiedlichen thematischen Engagements der IZA und der privatwirtschaftlichen Akteure in Entwicklungsländern.

Für den Datenerhebungsprozess wurde ein Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden angewendet, um ein reichhaltiges Bild der verschiedenen Akteure und deren Aktivitäten in Entwicklungsländern zu erhalten. Das quantitative Ausmass der Akteure in Gruppe I und II ist sehr unterschiedlich.

- Stiftungen verfügen über Register und Listen, sind organisiert und in grosser Zahl vorhanden => die Auswahlmethodik ist deshalb mehrstufig und komplex.
- Die Akteure der Privatsektorförderung sind weniger zahlreich und weniger klar einzugrenzen. Es gibt auch keine entsprechenden Referenzlisten mit Akteuren => die Auswahl erfolgt iterativ.

Daten zu den verschiedenen Institutionstypen der zwei Gruppen wurden wie in den folgenden Kapiteln beschrieben erhoben und analysiert.

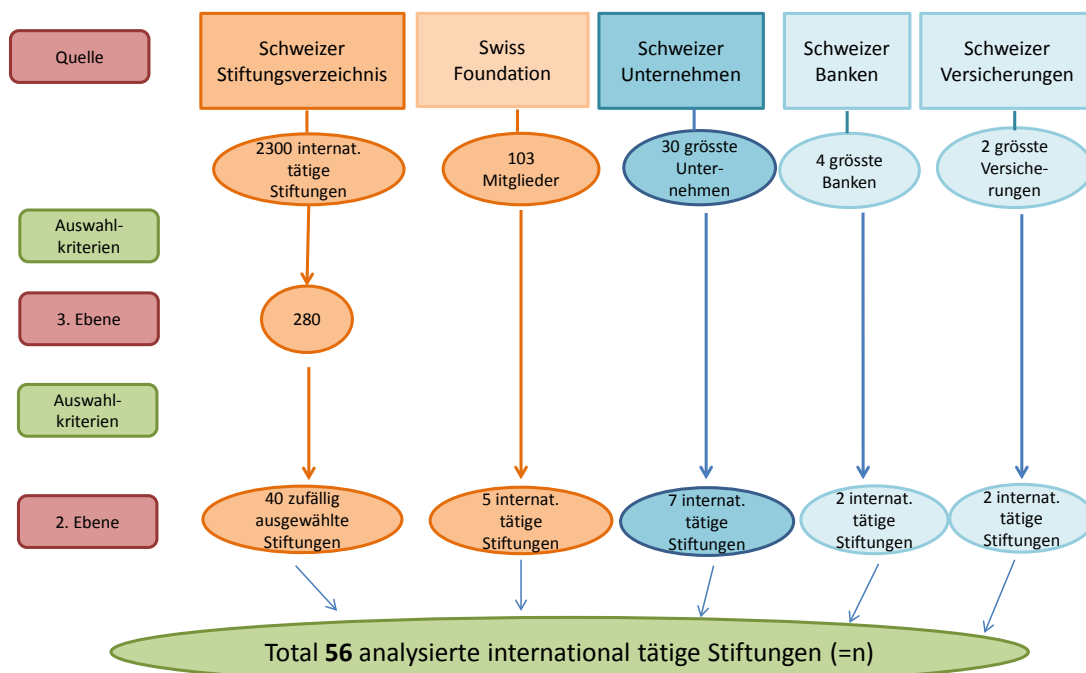
2.1 Akteure aus der Privatwirtschaft (Gruppe II) – Auswahlverfahren

Stiftungen: Da die Anzahl der Stiftungen in der Schweiz sehr gross ist (12'957),¹ wurden Daten für Stiftungen auf drei Ebenen erhoben und analysiert:

- 1) Stichwortbasierte Identifikation aller Stiftungen mit Aktivitäten in Entwicklungsländern – Ebene 3 (Annex 3),
- 2) Typologisierende Analyse ausgewählter Stiftungen anhand Selektionskriterien – Ebene 2 (Annex 4), und
- 3) Qualitative Profile drei unterschiedlicher Stiftungen mit Aktivitäten in Entwicklungsländern - Ebene 1.

Als Quellen der Datenerhebung für die Stiftungen dienten das Schweizerische Stiftungsverzeichnis,² das alle klassischen Stiftungen unter Bundesaufsicht aufführt, die Mitgliederliste der Swiss Foundations³, sowie die Stiftungen der 36 grössten Unternehmen in der Schweiz, inklusive Banken und Versicherungen.

Abb. 2. Methodisches Auswahlverfahren der international tätigen Stiftungen



¹ Zusätzlich waren in 2008 über 18'000 Stiftungen in den Kantonalen Handelsregistern eingetragen (Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick DATEN, TÄTIGKEITEN UND RECHT 2009). Da in dieser Zahl auch die Personalvorsorgestiftungen erfasst werden und es ist nicht möglich ist die Stiftungen nach ihren geographischen Aktivitäten zu sortieren und zu analysieren, wurde für diese Studie das Schweizerische Stiftungsverzeichnis des Bundes als Recherchebasis verwendet.

² <http://www.edi.admin.ch/esv/05263/>

³ www.swissfoundations.ch/de/mitgliederliste

Insgesamt sind unter diversen Stichworten⁴, die im weitesten Sinne mit internationaler Zusammenarbeit zu tun haben, über tausend Stiftungen registriert. Unter Berücksichtigung von weiteren, spezifischeren Kriterien⁵ wurden 280 Stiftungen identifiziert. Die Namen dieser Stiftungen und Internetseiten illustrieren die dritte und breiteste Ebene der Studie (Liste siehe Annex 3).

Für die zweite analytische Ebene wurden von den 280 Stiftungen 40 Stiftungen anhand spezifischer Auswahlkriterien ausgewählt und tiefer analysiert. Die unter den Stichworten „Entwicklungszusammenarbeit“ und „Entwicklungshilfe“ gelisteten Stiftungen wurden unter der Berücksichtigung weiterer Ausschlusskriterien⁶ vollständig analysiert. Für jede dieser Stiftungen wurden wichtige Angaben wie thematischer und geografischer Fokus, Geldmittel etc. in eine Tabelle überführt (siehe Annex 4). Zusätzlich wurden unter anderen relevanten Stichworten aus dem Stiftungsverzeichnis (siehe Fussnote 4) jeweils zwei weitere Stiftungen pro Stichwort nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, um eine breite Übersicht zu gewährleisten.

Mitglieder von SwissFoundations wurden ebenfalls in die Übersicht der zweiten Ebene aufgenommen, sofern die Stiftungen den für die Studie verlangten Kriterien entsprachen. Zudem finden sich auf der 2. Ebene auch die Unternehmensstiftungen der 30 grössten Schweizer Unternehmen, der 4 grössten Schweizer Banken sowie der 2 grössten Schweizer Versicherungen.

Für diese Studie nicht berücksichtigt wurden jene Stiftungen, die unter kantonaler Aufsicht stehen und im Handelsregister⁷ einsehbar sind. Die Handhabung der Kantone weist grosse Unterschiede auf, ob sie die Stiftung selber beaufsichtigen oder die Aufsicht an den Bund delegieren. Letzteres sollte laut dem Verständnis des Bundes eigentlich die Norm sein, besonders bei international tätigen Stiftungen. Diese kantonale Praxis führt dazu, dass einige bedeutende Stiftungen nicht im Bundesregister aufgeführt sind, wie z.B. die Roger Federer Foundation, die dem Kanton Baselland unterstellt ist.

Die Schwierigkeit, sich eine Übersicht über die verschiedenen Stiftungen und ihre Zwecke zu verschaffen, stellte sich nicht nur für diese Studie. Auch der Schweizer Stiftungsreport 2013 verweist auf dieses Problem und diskutiert Lösungen für ein transparentes Stiftungsregister.⁸

Unternehmen mit CSR-Aktivitäten: In der Schweiz existiert kein nationales Register bzw. eine Liste mit Schweizer Unternehmen die internationale CSR Aktivitäten implementieren. Daher wurde folgende Methodik für die Studie durchgeführt: Die gemäss Handelszeitung 30 grössten Firmen (am Umsatz gemessen) in der Schweiz sowie die 4 grössten Schweizer Banken und 2 grössten Versicherungen wurden bezüglich ihrer internationalen CSR Aktivitäten analysiert. Zusätzlich wurden alle Mitglieder des UN Global Compact Schweiz⁹, die sich freiwillig zehn Kriterien aus den Bereichen Menschen-

⁴ Die folgenden Stichworte wurden für diese Suche verwendet: Entwicklungshilfe, Entwicklungszusammenarbeit, Internationales, Ausland, Dritte Welt, Afrika, Armut, Asien, Humanitäre Hilfe, Menschenrechte, Nachhaltige Entwicklung, Selbsthilfe, Südamerika, Osteuropa

⁵ Kriterien: Vorhandensein Internetseite, zwei operative Mitarbeiter/innen, oder in min. 2 Ländern tätig, oder ein vielfältiger Themenfokus (nicht nur ein Anliegen)

⁶ kein Bezug zur Schweiz ersichtlich, z.B. ausländische Unternehmensstiftungen, klar als NGO operativ tätige Stiftungen

⁷ <http://zefix.admin.ch/>

⁸ Stiftungsreport 2013, S.32-33

⁹ <http://www.unglobalcompact.ch/> (Global Compact Network Switzerland), Siehe auch Kapitel 3.2 zu CSR

rechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Anti-Korruption verpflichten und internationale CSR Tätigkeiten aufweisen, in die Analyse integriert.

Inclusive Business und Social Entrepreneurs. Unternehmen mit Inclusive Business Ansätzen sowie Einzelunternehmer die ein Social Enterprise in Entwicklungsländern führen, sind in der Schweiz nicht vollständig und systematisch erfasst. Daher wurde für die Studie das Schneeballverfahren¹⁰ angewendet um Organisationen und Netzwerke mit diesen Geschäftsmodellen zu erfassen und zu analysieren.

2.2 Schweizer IZA Akteure (Gruppe I) – Auswahlverfahren

Staatliche Organisationen und Nicht-Staatliche Organisationen: Für die Identifikation von Akteuren der Privatsektorförderung wurde ein exploratives Vorgehen ebenfalls mittels Schneeballverfahren gewählt, da diese Gruppe zahlenmässig kleiner und auch weniger organisiert ist (keine Listen, Register, etc.).

Die breite Sekundärdatenanalyse, basierend auf online verfügbaren Angaben, wurde mit Befragungen von Schlüsselorganisationen aus den zwei Gruppen ergänzt. Ziel der Befragungen war, die involvierten Akteure und ihre Aktivitäten, aber auch den „Markt“ als solchen präziser zu erfassen (z.B. Partnerschaften, Herausforderungen, Trends) und die Anforderungen an das Personal zu kennen.

Im Bericht werden zudem für beide Gruppen zwölf kurze Profile ausgewählter, typischer Akteure und deren Tätigkeiten in den verschiedenen Segmenten der privatwirtschaftlichen und der IZA-Akteure in der Schweiz vorgelegt. Die Interviewpartner/innen für die zwölf Fallstudien wurden zusammen mit der Auftraggeberin ausgewählt und illustrieren die heterogene Landschaft der Akteure der Gruppe I und II. Für die Auswahl fiel die Entscheidung einerseits auf „typische“ oder aber auf bislang wenig bekannte Beispiele von Firmen oder Organisationen.

3 Der Schweizer Privatsektor in der EZA

Private Akteure sind in der Entwicklungszusammenarbeit in verschiedensten Funktionen anzutreffen. Privatwirtschaftliche Unternehmen treten als einmalige Sponsoren, als längerfristige Geldgeber für Entwicklungsprojekte oder im Rahmen ihrer Wertschöpfungskette und nachhaltigen Business Modellen in Ländern des Südens auf, sei es im Sinne eines philanthropischen Engagements, gelebter sozialer Verantwortung in der Firma oder mit Geschäftsmodellen, die auf die ärmeren Bevölkerungsgruppen der Entwicklungsländern zielen. In der Schweiz fliesst aber auch viel Geld von Privaten in Stiftungen, die wiederum Gelder für Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit investieren.

Mit dieser Studie soll nicht das Gewicht der Privaten im Vergleich zur staatlichen Entwicklungshilfe analysiert werden, sondern eine Übersicht über die Vielfalt der Akteure und deren Netzwerken präsentiert werden.

¹⁰ Das Schneeballverfahren basiert auf der von einer Person/Organisation ausgehenden Empfehlung auf die Befragung respektive Analyse einer nächsten Person oder Organisation.

Ein wichtiges Ergebnis der Studie sind auch die Tabellen (*CSR von Schweizer Unternehmen; Stiftungen Übersicht 1. Ebene und 2. Ebene*) in den Anhängen. Zusammen mit den Erkenntnissen im Bericht stehen sie für die umfangreiche Dokumentation, die diese Übersicht über die Schweizer Akteure liefert.

3.1 Stiftungen

3.1.1 Definition

Die Studie betrachtet die sogenannten gemeinnützigen Stiftungen. Eine Stiftung ist ein Vermögen mit einer Rechtspersönlichkeit. Art. 80 ZGB bestimmt, dass es zur Errichtung einer Stiftung der Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck bedarf. Bei der Widmung des Vermögens handelt es sich um die Zuwendung des Vermögens eines oder mehrerer Stifter bzw. Stifterinnen zugunsten der hierfür neu errichteten Stiftung. Dieses Anfangsvermögen muss so gross sein, dass eine einigermaßen nennenswerte Tätigkeit der Stiftung möglich ist. Die Höhe des Stiftungsvermögens muss in einem angemessenen Verhältnis zum betreffenden Stiftungszweck stehen.¹¹

Die Begrifflichkeit in der Stiftungsbranche ist vielfältig und komplex. Swiss Foundations präsentiert einige Definitionen von gängigen Bezeichnungen, die hier als solche übernommen werden.¹²

Klassische oder gemeinnützige Stiftung: Personifiziertes Zweckvermögen, das gemeinwohl- und uneigennützig orientiert ist und mit finanziellen und anderen Ressourcen den Stifterwillen erfüllt. Gemeinnützige Stiftungen sind in der Regel steuerbefreit und unterliegen einer öffentlichen Stiftungsaufsicht. Sie können zusätzlich zu ihrem Stiftungsvermögen mit Nachstiftungen, Zustiftungen oder aktivem Fundraising alimentiert werden.

Förderstiftung (früher Vergabestiftung): Gemeinnützige Stiftung, die über ein eigenes Vermögen verfügt und mit diesem oder Erträgen daraus Förderaktivitäten entfaltet. Diese beschränken sich nicht ausschliesslich auf die Ausschüttung von finanziellen Mitteln an Destinatäre, sondern umfassen strategische, begleitende und auswertende Massnahmen. Eine Förderstiftung kann mit eigenen Projekten oder Programmen als operative Stiftung auftreten.

Unternehmensstiftungen: Der Stiftungszweck kann bei einer Unternehmensstiftung gemeinnütziger oder wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beidem sein. Steuerbefreiung wird nur im Rahmen des gemeinnützigen Zwecks gewährt. Der Stiftungszweck kann bei einer Unternehmensstiftung gemeinnütziger, rein wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beiden sein. Aus diesem Grund ist es oftmals schwierig, eine klare Abgrenzung zu den klassischen Stiftungen zu ziehen.

Dachstiftung: Bietet unselbstständigen Stiftungen und kleineren Vermögen das Pooling im Bereich Vermögensanlagen wie auch im Bereich der Projektförderung an. Die Dachstiftung eignet sich auch für Zustiftungen und Legate. Sie betreibt ein professionelles Anlage- und Fördermanagement und ist besonders bei kleineren Vermögen eine attraktive Alternative zur eigenen Stiftungsgründung.

¹¹ <http://www.edi.admin.ch/esv/01174/index.html?lang=de>

¹² <http://www.swissfoundations.ch/de/glossar>

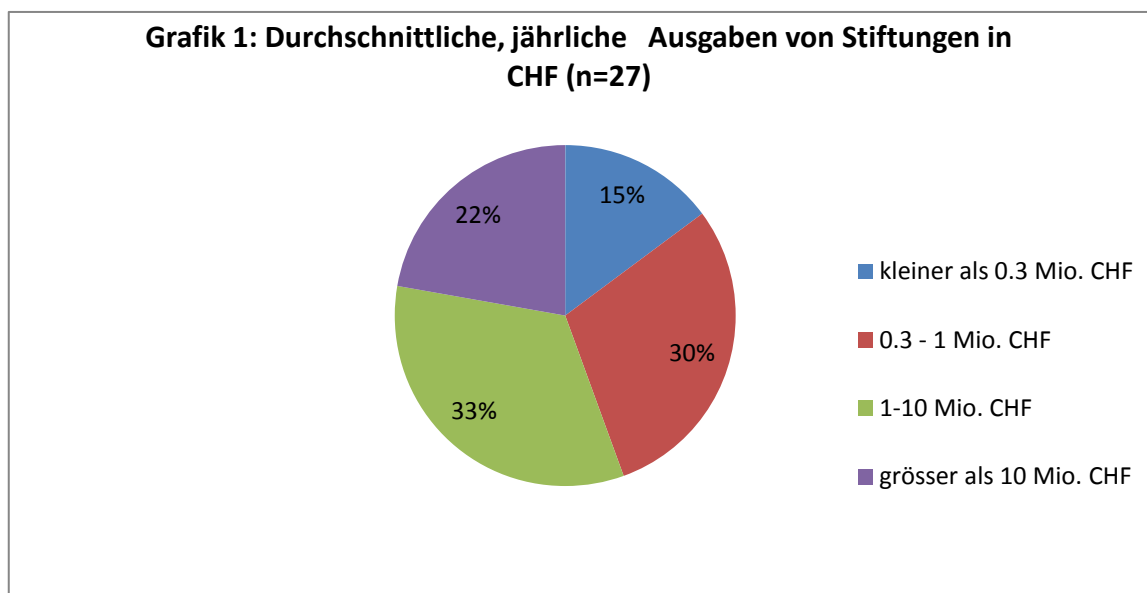
Das Eidgenössische Departement des Innern ist zuständig für die Aufsicht über Stiftungen, die von gesamtschweizerischer und/oder internationaler Bedeutung sind. Dort sind im Stiftungsverzeichnis alle Schweizer Stiftungen unter einem oder mehreren Stichworten zu ihrem Zweck registriert.

3.1.2 Stiftungen mit internationalen Aktivitäten im Überblick

Der Schweizer Stiftungsreport 2013 berichtet von einem anhaltenden Wachstum des Schweizer Stiftungssektors. 2012 wurden in der Schweiz 376 neue Stiftungen gegründet und stehen mit den insgesamt 12'957 gemeinnützigen Stiftungen, welche im Stiftungsregister eingetragen sind, für eine lebendige Zivilgesellschaft und eine grosse Bedeutung der Philanthropie. Das Gesamtvermögen aller Stiftungen beläuft sich Schätzungen zufolge auf über 70 Mrd. Schweizer Franken. Mit dieser Stiftungsdichte und dem geschätztem Stiftungskapital pro Einwohner belegt die Schweiz nach wie vor einen europäischen Spitzenplatz. Die höchste Stiftungsdichte weist Basel auf, am meisten Stiftungen sind in Zürich registriert.¹³

Für die vorliegende Studie von Interesse sind nur jene Stiftungen, die Aktivitäten in einem Entwicklungsland unterstützen. Insgesamt sind 280 Stiftungen in der IZA tätig, die den Kriterien dieser Untersuchung entsprechen. Diese Stiftungen unterstützen verschiedene Projekte in Asien, Afrika, Südamerika und Osteuropa und engagieren sich unter anderem für Menschenrechte, nachhaltige Entwicklung und humanitäre Hilfe. Die Liste im Anhang 3 soll als Referenzliste dienen. Von diesen 280 Stiftungen wurden 56 Stiftungen zur tieferen Analyse ausgewählt (siehe auch Anhang 4, Stiftungen Auswahl 2. Ebene). Daten von diesen Stiftungen sind die Grundlage für die in der Folge dargestellten quantitativen Auswertungen.

Grafik I illustriert die durchschnittlichen jährlichen Ausgaben von Stiftungen.¹⁴



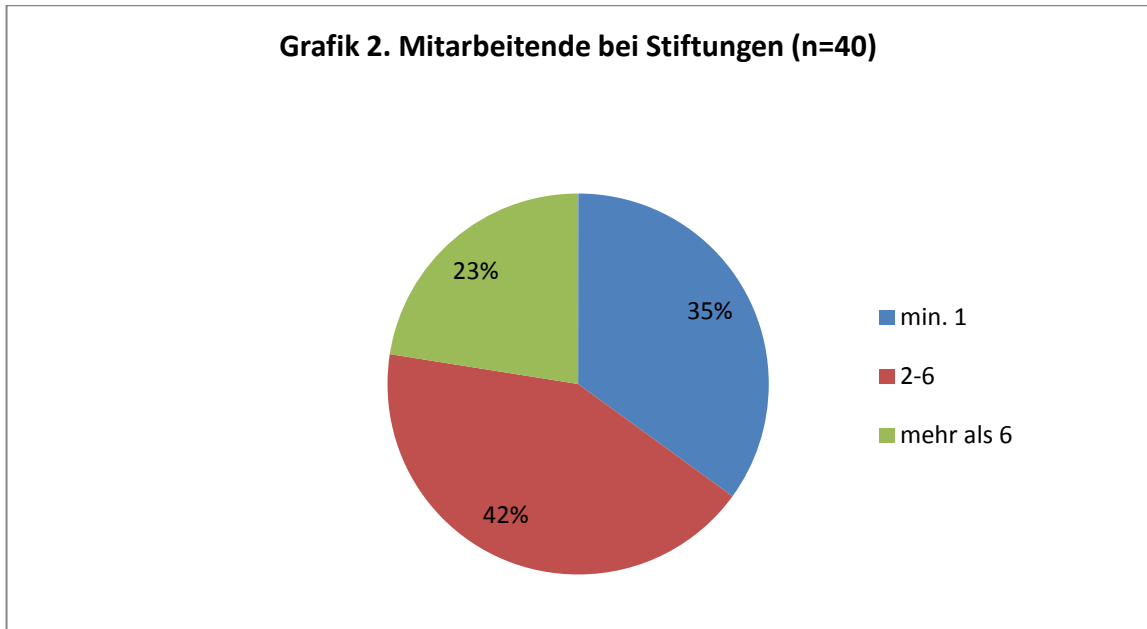
Von den 56 Stiftungen machen 29 Stiftungen keine Angaben zu den Ausgaben pro Jahr. Von den 27 Stiftungen, die eine Angabe machen, kann eine Einteilung nach der Grösse bezüglich der jährlichen Ausschüttung gemacht werden.

¹³ CEPS / Universität Zürich / Swiss Foundations: Der Schweizer Stiftungsreport 2013.

¹⁴ Das letzte Jahr, zu dem Zahlen vorliegen, diente als Referenzjahr (meist 2012 oder 2011).

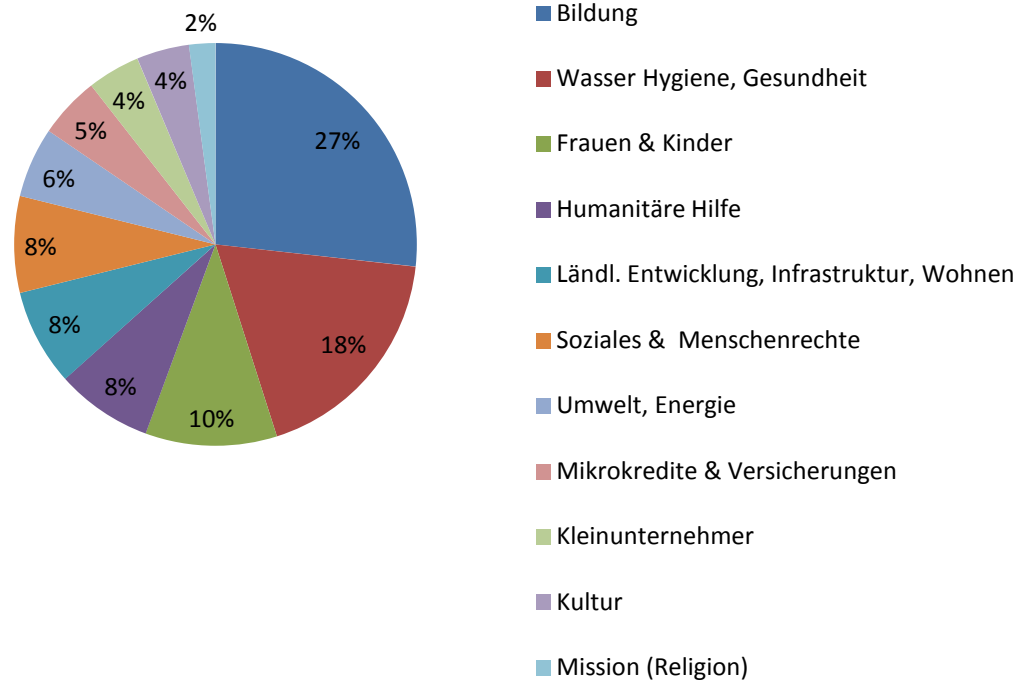
Über die Hälfte dieser Stiftungen (55%) schütten mehr als 1 Mio. CHF pro Jahr aus. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass 22 der ausgewählten Stiftungen mehr als 10 Mio. CHF ausgeben, kommt allein durch diese 27 Stiftungen bereits eine beachtliche Summe für die IZA zusammen.

Grafik 2 zeigt eine Übersicht über die Mitarbeitenden bei Stiftungen. Bei 40 von den 56 Stiftungen konnte eine Angabe online erhoben werden.



Eine grosse Zahl von Stiftungen funktioniert mit einem kleinen Backoffice in der Schweiz, 35% funktionieren mit mindestens einer/m Angestellten, z.T. ergänzt durch Mitarbeitende auf freiwilliger Basis. Weitere 42% beschäftigen bis zu 2 bis 6 Mitarbeitende. Grosse Stiftungen, die aus 7 oder mehr Personen bestehen, stellen knapp einen Viertel im Sample (23%) dar.

Grafik 3 gibt eine Übersicht über das breite Themengebiet, das Stiftungen unterstützen.

Grafik 3. Thematisches Engagement der Stiftungen (n=56)

Anm. zu Grafik 3: 142 Nennungen von 56 Stiftungen, d.h. Stiftungen haben oftmals mehr als einen Fokus.

Die häufigsten Zwecke von Stiftungen sind die Förderung von Bildung (27%), Gesundheits-, Hygiene- und Wasser-Fragen (18%) und sowie Themen betreffend die Zielgruppe Frauen und Kinder (10%). Dies betrifft vor allem Kinderheime, Aktivitäten für benachteiligte Kinder, Mutter- und Kind-Projekte.

6 Stiftungen (11%) fördern auch Kleinunternehmer und fallen somit zusätzlich in die Kategorie der Akteure der Privatsektorförderung. Einige werden im zweiten Teil des Berichts deshalb wieder aufgegriffen, z.B. 1to4.

Ein Beispiel für eine grosse Stiftung mit dem Schwergewicht auf Bildungsthemen ist die Jacobs Foundation, die hier portraitiert wird.

Jacobs Foundation – Entwicklung & Bildung für heutige und kommende Generationen

Die Jacobs Foundation ist eine weltweit tätige Stiftung im Bereich der Kinder- und Jugendentwicklung, die vom Unternehmer Klaus J. Jacobs 1989 in Zürich gegründet wurde. Die Jacobs Foundation fördert Forschungsprojekte, Interventionsprogramme und wissenschaftliche Institutionen mit einem Jahresbudget von rund 40 Millionen Franken. Die Ziele der Jacobs Foundation sind es, Innovation in Forschung und Praxis zu fördern sowie wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Anwendungen zu verknüpfen. Die Stiftung möchte auch den öffentlichen Dialog herstellen und Netzwerke schaffen, um gesellschaftliche Veränderungen im Bereich der Kinder- und Jugendentwicklung voranzubringen.

Aktivitäten: Die Programm- und Projektförderung der Jacobs Foundation ist international ausge-

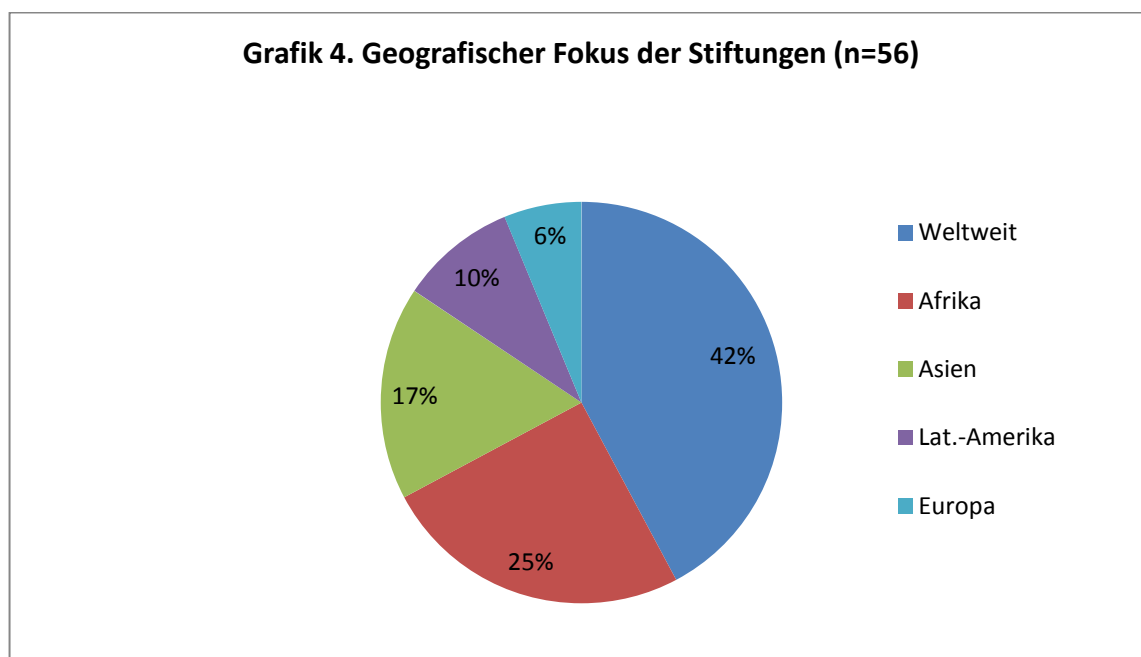
richtet. Dabei konzentriert sich die Stiftung im Rahmen ihres Medium-Term Plans 2011-2015 auf vier Schwerpunktthemen in verschiedenen Regionen: „Frühkindliche Bildung“ in der Schweiz, „Bildungsbiographien“ in Deutschland und der Schweiz, „Life Skills for Employability“ in Argentinien, Brasilien und Kolumbien, sowie „Livelihoods“ in Burkina Faso, Elfenbeinküste, Senegal und Uganda. Bei der internationalen Förderung in den Themenschwerpunkten „Life Skills for Employability“ in Lateinamerika und „Livelihoods“ in Afrika arbeitet die Stiftung mit Partnern zusammen, die vor Ort über gute Kontakte zu staatlichen und privaten Organisationen sowie der Politik und Zivilgesellschaft verfügen. In Lateinamerika konzentriert sich die Stiftung auf Projekte, die die Integration Jugendlicher in den Arbeitsmarkt fördern. In Afrika unterstützt die Stiftung Projekte, die die Livelihoods (Lebensbedingungen) von Familien in ländlichen Gebieten verbessern. Livelihoods-Projekte arbeiten mit den verschiedenen Mitgliedern einer ländlichen Gemeinde, um gemeinsam die Chancen der Kinder und Jugendlichen auf eine (Aus-)Bildung und damit den Zugang zum Arbeitsmarkt zu verbessern. Zurzeit werden 15 Projekte während drei bis fünf Jahren mit einem jährlichen Budget von ca. 2 Mio. CHF unterstützt.

Mitarbeitende: Derzeit beschäftigt die Jacobs Foundation 16 Mitarbeitende in Zürich, von denen eine Person für die internationalen Projekte verantwortlich ist. Die Stiftung entwickelt ihre internationalen Projekte in enger Abstimmung mit lokalen und internationalen NGOs, die die Implementierung der Projekte vor Ort übernehmen. Die Mitarbeitenden im Interventionsbereich verfügen mindestens über einen Universitätsabschluss und bringen mehrjährige Arbeitserfahrung mit (mindestens 10 Jahre). IZA Erfahrung vor Ort, vor allem in den Fokusländern der Stiftung, wird als genauso wichtig beurteilt wie die Erfahrung mit NGOs, privaten und staatlichen Organisationen.

Case Study: 2012 hat die Jacobs Foundation in ihrem Themenschwerpunkt „Employability“ das neue Programm „Fortalezas“ in Argentinien, Brasilien und Kolumbien gestartet. In Lateinamerika gibt es eine grosse Anzahl Jugendlicher, die die Sekundarschule nicht abschliessen und keine Berufsausbildung machen. Die Stiftung arbeitet mit Organisationen der Zivilgesellschaft vor Ort, welche zum Beispiel von Gewalt betroffene Jugendliche dabei unterstützen, sich wichtige soziale und fachliche Kompetenzen anzueignen. Ziel ist, dass möglichst viele dieser Jugendlichen einen Arbeitsplatz finden, der es ihnen erlaubt, ein Leben in menschenwürdigen Bedingungen zu führen. Die Interventionsprogramme arbeiten mit integrierten Ansätzen, die verschiedene Massnahmen kombinieren, zum Beispiel das Nachholen der Grundbildung, Berufsbildungsmassnahmen, „life skills training“ (der Aufbau von Sozialkompetenzen), Mentoring und Kooperation mit Arbeitgebern.

Potentiale: Die Stiftung konzentriert ihre Interventionen auf wenige Länder, basierend auf der Hypothese, dass dies zu einer verstärkten Wirkung führt. Zugleich werden die Interventionen von Anfang an von externen Evaluatoren begleitet, um sowohl während der Implementierung nachsteuern, als auch den Erkenntnisgewinn in neue Projekte einbringen zu können. Zusätzlich sollen Synergien und Partnerschaften mit dem Bildungssektor in den Interventionsländern aber auch mit anderen nationalen und internationalen Partnern, die ähnliche Projekte unterstützen, geschaffen werden.

Grafik 4 verweist auf den geographischen Fokus der 56 Stiftungen.



42% (27) der Stiftungen sind weltweit tätig, ohne einen spezifischen Länderfokus anzustreben. Ein Viertel der Stiftungen konzentriert sich auf Afrika. Von den 29 Stiftungen (52%) sind 20 auf einem Kontinent und 9 Stiftungen auf zwei Kontinenten (16%) tätig, davon sind mehr in Afrika als in Asien aktiv. Für Lateinamerika oder Europa (vor allem Osteuropa) engagiert sich nur noch ein kleiner Teil der Stiftungen (10% bzw. 6%).

Zusätzlich kann folgende qualitative Analyse zu den ausgewählten 56 Stiftungen gemacht werden.

Stiftungen, hinter denen ein Unternehmen steht (meist „Unternehmensstiftungen“): Das Kerngeschäft der für die Mittelherkunft verantwortlichen Firma steht in der Regel im Vordergrund. SwissRe Stiftung unterstützt beispielsweise Massnahmen zu Disaster Risk Reduction, die Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung hilft, die Gesundheitsversorgung zu verbessern und die Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture konzentriert sich auf Kleinbauern, die bisher nur als Selbstversorger agieren. Diese Stiftungen sind professionell organisiert, haben mehrere Mitarbeitende und handeln zwar unabhängig vom Kerngeschäft des Mutterkonzerns, profitieren aber gegenseitig von Synergien.

Stiftungen, die mit dem Privatvermögen von Firmenbesitzern oder von privaten Personen aufgebaut wurden (meist „Förderstiftungen“): Die Mittelvergabe erfolgt thematisch unterschiedlich breit nach vorgegebenen Kriterien oder nach persönlichem Engagement. Die Jacobs Stiftung wurde mit dem Privatvermögen des Kaffeeherstellers aufgebaut und fördert diverse Projekte im Bildungsbereich im In- und Ausland, wobei der Fokus auf Kinder und Jugendlichen liegt (siehe auch Profil).

Die privaten Initiativen haben oft einen begrenzten Fokus, wie beispielsweise die Unterstützung von Institutionen für Kinder in einer bestimmten Region (z.B. Bleu Ciel, Arcanum Stiftung), die regelmässig mit Spendengeldern alimentiert werden.

Mit Usthi wird das Portrait einer engagierten Einzelperson gegründeten Stiftung präsentiert.

Usthi Foundation – Engagierte Philanthropie mit persönlicher Prägung in Indien

Usthi Foundation ist eine private Stiftung, die 1976 von Swissair Pilot Kurt Bürki gegründet wurde und in Rapperswil-Jona ihren Sitz hat. Die Stiftung unterstützt Projekte in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Integration, mit Fokus auf Kindern, Jugendlichen und Frauen in Indien und Nepal. Die Stiftung legt besonderen Wert auf die Nachhaltigkeit ihrer Interventionen in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht. Durch Investitionen in Kleinunternehmen (*Social Business Ventures*) wird mittelfristig die finanzielle Unabhängigkeit der lokalen Partner gefördert und somit längerfristig eine ökonomische Nachhaltigkeit der Projekte ermöglicht. Als privatwirtschaftlicher Akteur unterstützt Usthi nicht nur themenspezifische Bereiche sondern betreibt auch direkte Privatsektorförderung.

Aktivitäten: Zurzeit unterstützt Usthi 16 Projekte in den beiden Ländern. Ziel ist es, diese Projekte so lange finanziell zu unterstützen, bis sie unabhängig weitergeführt werden können. Einige Projekte sind bereits mehrheitlich unabhängig, wie etwa das Gesundheitsnetzwerk in Somagiri, während andere über längere Zeit hinweg unterstützt werden. Zum Beispiel das *Tribal Health Centre* (Urwaldspital), welches Patienten von 133 Dörfern behandelt, wird bereits seit 26 Jahren durch die Stiftung finanziell mitgetragen. Die Stiftung hat ein jährliches Budget von ca. einer Million Schweizer Franken zur Verfügung. Die Mittel stammen aus unterschiedlichen Quellen, wobei ungefähr 40% von Geberstiftungen, 40% von Privatspenden und 20% von staatlichen Geldgebern wie Gemeinden, Kantonen und Kirchengemeinden kommen. Ein wichtiger Ansatz der Stiftung ist es, vermehrt Projekte, die auf neuen Finanzierungsmodellen basieren und unternehmerisch ausgerichtet sind, zu unterstützen.

Mitarbeitende: Bei der Usthi Stiftung in der Schweiz arbeiten zurzeit 3 Personen (220 Stellenprozent). Eine Schweizer Praktikantin ist für 18 Monate in Orissa, Indien, um die Implementierung eines neuen Gesundheits- und Bildungsprojektes zu unterstützen. Die zwei leitenden Mitarbeitenden in der Schweiz verfügen über einen Abschluss in Internationalen Beziehungen, Unternehmensführung und Geographie. Alle Mitarbeitenden bringen IZA Erfahrung mit. Insgesamt werden 350 Angestellte in den Projektländern durch die von Usthi finanzierten Projekten und deren Partner unterstützt. Die lokalen Angestellten haben vielseitige Qualifikationen - Pflegepersonal und Manager im Urwaldspital oder Lehrerinnen und Lehrer in den Schulen.

Case study: Das *Asha Jyothi* Berufsbildungszentrum ist ein integriertes Bildungs- und Betreuungsprojekt für Kinder, Jugendliche und alleinerziehende Mütter in Hyderabad. Das Zentrum bietet Jugendlichen ohne Schulabschluss spezifische Ausbildungsmodelle für verschiedene Berufe. Ziel ist es, mit Hilfe von vier Pfeilern das Bildungszentrum wirtschaftlich unabhängig zu machen und somit die Nachhaltigkeit mittel- und langfristig zu gewähren. Diese vier Säulen sind: 1) Produktionszentrum 2) Dienstleistungszentrum, 3) Teilnehmerbeiträge der Auszubildenden und 4) Mikrokredite als Starthilfe für Kursabgänger. Für 2013 wird ein 30% höherer Nettogewinn - und für 2014 die volle wirtschaftliche Unabhängigkeit des Berufsbildungszentrums erwartet.

Potentiale: Der Trend bei Usthi - und bei Stiftungen im Allgemeinen - liegt bei der Unterstützung von integrierten Projekten. Das sind Projekte, die mit lokalen oder auch internationalen Partnern in einem Netzwerk von Vorhaben implementiert werden. Diese Projekte bieten den Stiftungen neue Finanzierungsmodelle, die auf Nachhaltigkeit fokussiert und unternehmerisch ausgerichtet sind.

3.1.3 Netzwerke

Es gibt Schweiz- und Europaweit verschiedene Netzwerke und Organisationen die international tätige Stiftungen in der Schweiz unterstützen und beraten.

SwissFoundations ist ein 2001 gegründeter Verband, der ausschliesslich regional wie international tätigen Förderstiftungen zur Mitgliedschaft offensteht. Er vertritt Stiftungen aus allen drei Landesteilen und repräsentiert über 20 % des geschätzten Ausschüttungsvolumens aller gemeinnützigen Stiftungen. Die Mitglieder sind öffentlich einsehbar. Mit den Mitgliederbeiträgen werden die breit angelegten Verbandsaktivitäten sowie eine eigene Geschäftsstelle finanziert.¹⁵

SwissFoundations stellt fest, dass sich trotz des anhaltenden Wachstums und der zunehmenden Bedeutung des Stiftungssektors in der Schweiz noch kein Branchenverband heraus gebildet hat, der gesellschaftlich und politisch als unabhängige Kraft auftritt. Der Stiftungssektor gilt vielmehr als in hohem Masse unterorganisiert.

Drei Hauptgründe sind dafür aus Sicht von SwissFoundations verantwortlich: (1) Die grosse Vielfalt der diversen Stiftungstypen, (2) das Übergewicht von Klein- und Kleinststiftungen, (3) die enge Bindung vieler Stiftungen an Anwaltskanzleien und Banken.

Nebst Swiss Foundations bietet auch **proFonds** allen Arten von gemeinnützigen Organisationen (Vereinen, mittelsuchenden Stiftungen, Verbänden, klassischen Stiftungen) sowie interessierten Privatpersonen eine Mitgliedschaft an. Angaben zur Zahl und Identität der Mitglieder werden nicht publiziert. Die Geschäftsleitung wird in einer Basler Anwaltskanzlei wahrgenommen. Als Lobbyist in der Politik sowie gegenüber dem Gesetzgeber und den Behörden setzt sich der Dachverband nach eigenen Angaben für Rahmenbedingungen und Regelungen ein, die es den gemeinnützigen Stiftungen und Vereine ermöglichen, ihre Aufgaben wirksam zu erfüllen. ProFonds fördert ausserdem den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den gemeinnützigen Organisationen und mit der Öffentlichkeit, indem er jährlich den "Schweizer Stiftungstag" organisiert, Publikationen verfasst sowie Beratungen anbietet.¹⁶

Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist das **Centre for Philanthropy Studies** (CEPS), das an die Universität Basel angegliedert ist. Zusammen mit der Universität Zürich wird jährlich der Stiftungsreport publiziert. Das CEPS ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungszentrum für das Schweizer Stiftungswesen und gilt als Think Tank zum vielfältigen Themenbereich Philanthropie. Ausserdem will das CEPS mit seinen Aktivitäten die wissenschaftliche Grundlage für Philanthropie verbessern und bietet mit Weiterbildungs- und Beratungsangeboten einen direkten Nutzen für Stiftungen.

FSG Foundation Strategy Group: Die non-profit Beratungsfirma für Stiftungen, Unternehmen und NGOs mit einer Niederlassung in Genf arbeitet mit dem Creating Shared Value Prinzip und leitet die Shared Value Initiative. Sie erarbeitete für die Optimus Foundation die Wertschöpfungskette, welche die Basis für das strategische *grantmaking* der Foundation darstellt. Beratung, Forschung, Partnerschaften, Events und Publikationen gehören zum Aufgabengebiet der FSG.

¹⁵ www.swissfoundations.ch

¹⁶ www.profonds.org

Europaweit agiert das **Donors and Foundations Network Europe DAFNE** und bringt 24 Gebernetzwerke, unter anderem SwissFoundations, zusammen.¹⁷

Das **European Foundation Centre** in Brüssel ist der Dachverband grosser europäischer Stiftungen. Zehn in der Schweiz registrierte Stiftungen sind Mitglied, darunter die Jacobs Foundation.¹⁸

3.1.4 Trends und Herausforderungen

Das Wachstum des Schweizer Stiftungssektors ist ungebrochen. Die Finanzkrise hat allerdings deutlich vor Augen geführt, wie sehr Stiftungen in ihrem Handlungsspielraum von der Wirtschafts- und Kapitalmarktentwicklung abhängig sind. Viele Stiftungen haben ihre Lehren aus den mageren letzten Jahren gezogen: Sie beschäftigen sich einerseits aufmerksamer mit der Vermögensanlage und befassen sich andererseits mit neuen Methoden wie Mission Investing. Mission (related) Investing bedeutet die Umsetzung einer Anlagestrategie, nach der das Stiftungsvermögen (oder Teile davon) in Übereinstimmung mit dem Stiftungszweck investiert wird bzw. die dem Stiftungszweck zumindest nicht zuwider läuft.¹⁹

Ein Trend vieler Stiftungen, die in Entwicklungsländern tätig sind, ist die sogenannte *catalytic philanthropy – do more than give*²⁰. Dieser neue Ansatz ist geprägt von der Erfahrung, dass finanzielle Unterstützung allein nicht nachhaltig ist und dass Geldgeber eine pro-aktive Rolle spielen. Die Frage, wie eine Stiftung die beste und nachhaltigste Wirkung generieren kann, ist zentral bei diesem Ansatz. Enge Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern, Miteinbezug der lokalen Partner und die Förderung von Innovationen, die soziale oder ökologische Probleme lösen, sind Schlüsselstrategien von Stiftungen, die sich nicht primär als Geldgeber, sondern als aktive Partner verstehen. Die Nachhaltigkeit der Projekte nach dem Ende der Finanzierung durch die Stiftung stellt oft eine Herausforderung dar, vor allem in Entwicklungsländern. Obwohl die meisten Stiftungen mit lokalen Partnern arbeiten, ist es oft schwierig, lokale Ressourcen, Expertenwissen und lokalen Leadership für Projekte zu generieren. Die Umsetzung der katalytischen Rolle der Stiftungen setzt voraus, dass neue und innovative Projekte in bestehende Systeme in Entwicklungsländern integriert werden müssen. Letztlich sind es die gleichen Herausforderungen, mit denen die Entwicklungsorganisationen konfrontiert sind.

Die Optimus Foundation propagiert den Ansatz der *catalytic philanthropy*. Einen Einblick gibt hier das nachfolgende Profil.

Optimus Foundation - Katalytische Philanthropie zur Verbesserung der Chancen von Kindern

UBS Optimus Foundation wurde vor 14 Jahren mit dem Ziel gegründet, das Leben von armen Kindern in Entwicklungsländern zu verbessern. In 2007/08 wurde mit Hilfe der *Foundation Strategy Group* (FSG) eine neue Programmstrategie entwickelt, welche auf Bildung für Kinder, Globale Gesundheit und Kinderschutz fokussiert. Eine neue *Landscape Analysis* von 2012/2013 bestätigt, dass immer noch ein starker Bedarf an Bildungsmöglichkeiten für Kinder in Entwicklungsländern besteht und dass die Ansätze der Stiftung eine multidimensionale Perspektive der Armut in diesen Ländern einnehmen soll. Lokale Partnerschaften und Netzwerke werden immer wichtiger, um

¹⁷ www.dafne-online.eu

¹⁸ www.efc.be

¹⁹ Stiftungsreport 2013, S. 31

²⁰ Crutchfield/Kania/Kramer, Mark R. (2011): Do more than give. The 6 Practices of Donors Who Change the World.

unterstützte Projekte erfolgreich und dauerhaft zu implementieren. Zusätzlich zeigt ein Ergebnis der Analyse, dass ein begrenzter Länderfokus (15-20 Länder) effektiver ist und längerfristig grössere Wirkung aufweisen kann, als ein breiter Fokus auf über 50 Länder.

Die Mittel für die Stiftung kommen von den Kunden der Bank UBS. Optimus führt das Hauptbüro in Zürich, ausserdem wurde im Mai 2013 das neue Asien-Büro in Hongkong eröffnet. Die Hauptaufgabe des Hongkonger Büros ist es, die philanthropischen Bedürfnisse der asiatischen Bankkunden sicherzustellen.

Aktivitäten: Die Stiftung hat einen rigorosen *grantmaking* Ansatz und unterstützt mit dem Optimus spezifischen „value chain“-Verfahren ungefähr 100 Projekte pro Jahr. Die „value chain“, welche ein erfolgreiches Projekt durchlaufen kann, besteht aus drei Phasen: 1) Innovationsphase, 2) Projektphase und 3) Programmphase. Projekte werden während bis zu zehn Jahren unterstützt, was abhängig ist vom Implementierungs-Output. Je erfolgreicher Projekte sind, desto länger werden sie finanziell unterstützt, mit jährlichen Beiträgen zwischen 100'000 und 2'000'000 CHF. Im Allgemeinen, vor allem auch im Bereich Globale Gesundheit, werden Projekte gefördert, die die Gesundheitsversorgung stärken, Zugang zur Gesundheitsversorgung verbessern oder Innovationen zur Bekämpfung von Gesundheitsproblemen beinhalten. Das Hauptziel der Stiftung ist es, Projekte zu identifizieren, die nach einer gewissen Zeit selbsttragend sind. Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern aus verschiedenen Sektoren ist essentiell, um die Projekte im Feld zu verankern. Zusätzlich sollten die lokalen Partner auch wichtige Führungsrollen übernehmen - eine zentrale Strategie um die *ownership* der Projekte zu stärken.

Mitarbeitende: Zurzeit arbeiten 12 Mitarbeitende bei Optimus in Zürich und zwei im neuen Büro in Hongkong. Die Hälfte der Angestellten hat einen themenspezifischem Hintergrund, während die anderen Mitarbeitenden für das Fundraising verantwortlich sind. Die „grantmakers“ bringen durchschnittlich 20 Jahre Erfahrung im Gesundheits- oder Bildungsbereich und in der Arbeit mit Geldgebern mit. Einige haben auch fundierte Felderfahrung, was wichtig ist, um die Projekte zu implementieren und ihre Durchführbarkeit zu evaluieren.

Case study „Access to quality education in India and Ghana“: Das Projekt unterstützt lokale Privatschulen in Ghana und Indien, damit diese Kindern aus ärmeren Verhältnissen qualitativ hochstehende Bildung zur Verfügung stellen. Das Projektkonzept basiert auf Forschungsergebnissen, die besagen, dass immer mehr arme Familien in den betroffenen Ländern ihre Kinder in Privatschulen schicken. Dies wurde nur dadurch möglich, dass neue Privatschulen mit erschwinglichen Schulgebühren entstanden sind, zum Teil an Orten, an denen es zuvor nicht einmal öffentliche Schulen gegeben hat. Die Vision der Projektpartner ist es, eine globale Kette von erschwinglichen Privatschulen aufzubauen. Insgesamt sind es bereits 34 Schulen mit 18'000 Schüler/innen in Ghana und 20 Schulen mit 8'000 Schüler/innen in Indien. Obwohl die Ausbildungsqualität dieser Schulen oft höher ist als diejenige der öffentlichen Institutionen, stellen Qualitätsunterschiede zwischen den Schulen dennoch eine Herausforderung dar. Um diese Unterschiede auszugleichen und die Bildungsqualität der Privatschulen auch in Zukunft zu gewährleisten, müssen die Schulen noch längere Zeit unterstützt werden.

Potentiale: Der Trend bei Optimus und anderen Stiftungen zeigt, dass sich diese sich vermehrt in einer katalytischen Rolle sehen, indem sie als Geldgeber innovative Projekte und Ansätze in den Bereichen Bildung und Gesundheit in Entwicklungsländern fördern und unterstützen. Optimus Foundation arbeitet nur mit lokalen Partnern zusammen, um so die Anerkennung in der Gemeinschaft zu stärken. Neue Projekte sollten immer in vorhandene Strukturen integriert werden, diese stärken und erweitern und dadurch die Nachhaltigkeit der Projekte gewährleisten.

3.2 Corporate Social Responsibility

Mit der zunehmenden Globalisierung – insbesondere durch Auslagerung der Produktion in Entwicklungsländer – hat sich auch das soziale Engagement von Schweizer Firmen zu den Armen im Umfeld der Standorte in der ganzen Welt verschoben. Rund drei Viertel aller Schweizer Unternehmen engagieren sich für gesellschaftliche Anliegen, obwohl die Art, wie Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, sehr unterschiedlich ist.²¹ In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten Schweizer Unternehmen nutzen, um sich gesellschaftlich zu engagieren.

3.2.1 Definition

Nachhaltigkeit, *Corporate Citizenship*, *Creating Shared Value*, *Social Commitment*, *Tripple Bottom Line*: Die Terminologien für CSR werden unterschiedlich eingesetzt und noch grössere Unterschiede bestehen in der Auslegung dieser Verantwortung. Die Europäische Kommission definiert CSR als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“²²

Die Beschäftigung mit CSR begann in den USA bereits in den 1950er Jahren. In den 70er Jahren wurde die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften laut, in den 80er Jahren kam der Umweltschutz als Thema hinzu. In Europa wird das Thema wissenschaftlich erst viel später aufgegriffen (ab dem Jahr 2000). Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit werden als Grundpfeiler der CSR definiert. Diese drei Ebenen können je nach Betrachtungsweise auch um das Element der philanthropischen Verantwortung erweitert werden.²³

Konsumentinnen und Konsumenten erwarten zunehmend von grösseren Firmen, dass sie mit CSR Aktivitäten soziale und ökologische Probleme ansprechen und Resultate vorzeigen.²⁴ Bei Grossunternehmen ist auch das CSR Reporting nach bestimmten Kriterien, z.B. zu Energieverbrauch, Frauenförderung, Massnahmen für die Sicherheit der Mitarbeitenden etc. üblich. Mitglieder von UN Global Compact (siehe auch Kapitel 3.1.4) verpflichten sich freiwillig, ein entsprechendes Reporting vorzulegen. Auf den Webseiten verschiedener grosser Firmen finden sich die Informationen zur CSR meist nur in englischer Sprache – dies ist möglicherweise ein Hinweis auf die stark amerikanisch geprägte Tradition des CSR. Mehr Transparenz und faire Produktionsbedingungen lassen CSR Anstrengungen aber auch hierzulande zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

Dieses Verständnis von CSR als Notwendigkeit für das Überleben der Firma findet sich besonders ausgeprägt in den Schriften von C.K. Prahalad, dem indisch-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler, der das Konzept der „Bottom of the Pyramid“ geprägt hat. Er schrieb: „We have come to a point now where the agenda of sustainability and corporate responsibility is not only central to business strategy but has become a critical driver of business growth.“²⁵

²¹ Schweizer Arbeitgeber (2009): Unternehmen in der Schweiz übernehmen gesellschaftliche Verantwortung.

²² http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility

²³ http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility

²⁴ 2013 Global CSR Study, Cone Communications/Echo

²⁵ C.K. Prahalad (2010) „The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty Through Profits“, S.19

Es können drei Ebenen identifiziert werden, auf welchen sich Unternehmen mit CSR-Aktivitäten im Ausland engagieren.²⁶

Abb. 3. Ebenen der Verantwortung von Unternehmen



Quelle: Anna Peters, Endeava

Im innersten Kreis geht es darum, dass das Unternehmen dort Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern übernimmt, wo die grössten Einflussmöglichkeiten liegen. Dies sind insbesondere faire Arbeitsbedingungen in ihrer Lieferkette oder der CO₂ Ausstoss ihrer Produktion. Diese Ebene ist oft auch der Ort, wo negative Folgen, zum Beispiel verursacht durch die Produktion, auftreten können. Auf der mittleren Ebene engagiert sich das Unternehmen ausserhalb seines Kerngeschäfts. Hier geht es um ein eher philanthropisches Engagement, das die Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft fördern will und auch ein gutes Image zum Ziel hat. Mit dem Einsatz für bessere Rahmenbedingungen des Marktes auf einer Makroebene wollen einige Unternehmen gestalterisch Einfluss nehmen. Dies geschieht zum Beispiel mit der Erarbeitung von Standards und Labels, die für ein Land oder für eine Branche bedeutsam sind.

Der Fokus dieser Studie liegt indes auf der mittleren, gesellschaftlichen Ebene. Die Motivation der Unternehmen wird oft damit begründet, der Gesellschaft etwas von dem erwirtschafteten Vermögen zurückzugeben und hat in der Schweiz Tradition.

An dieser Stelle ist der Hinweis angebracht, dass Projekte, bei denen Sponsoring und Spenden im Mittelpunkt stehen, wenig mit einem nachhaltigen CSR Verständnis zu tun haben. Ausserdem werden genau diese Engagements in Krisenzeiten zuerst gestrichen oder reduziert, denn der Nutzen für das Unternehmen ist nicht messbar. Auch ist oft der gesellschaftliche Mehrwert begrenzt, da keine umfassende Lösung gesellschaftlicher Probleme mit den beschränkten Spendenbudgets möglich ist.²⁷

²⁶ Vgl. Modell von Anna Peters, Endeava. Z.B. In: CSR Weltweit (2012) oder Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft.

²⁷ Peters (2009): Wege aus der Krise, S.8

3.2.2 Unternehmen mit internationalen CSR Aktivitäten im Überblick

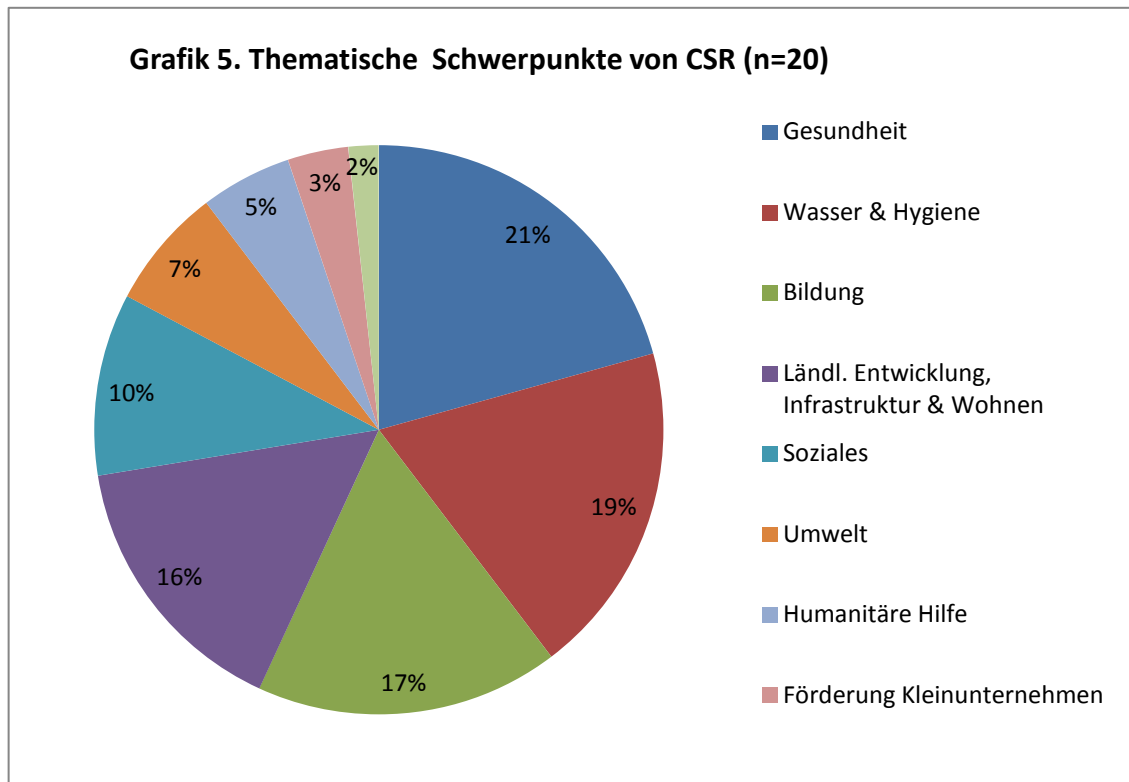
Für die Übersicht über die CSR Aktivitäten in der internationalen Zusammenarbeit von Schweizer Unternehmen wurden die laut Handelszeitung, gemessen an ihrem Umsatz, 30 grössten Firmen ausgewählt²⁸. Da in dieser Liste keine Finanzdienstleister oder Versicherungen aufgeführt werden, wurden zusätzlich die 4 grössten Schweizer Banken und 2 grössten Versicherungen in die Analyse miteinbezogen, um diesem Sektor ebenfalls Rechnung zu tragen. Zusätzlich implementieren 5 Schweizer Unternehmen IZA bzw. CSR Aktivitäten, welche Mitglieder des UN Global Compact sind, jedoch nicht zu den 36 grössten Schweizer Firmen zählen.

Von den 41 untersuchten Schweizer Unternehmen haben alle ausser einer Firma, eine CSR Charta, machen ein CSR Reporting oder gehen auf ihrer Webseite auf das Engagement für Nachhaltigkeit ein. Dieses Engagement dreht sich oft um das Wohlergehen der Mitarbeitenden (Sicherheit, Frauenförderung, etc.), den Umweltschutz, den Energieverbrauch in der Produktion, um Anliegen, die die Schweiz betreffen wie Sponsoring von Kultur- oder Sportanlässen, etc. Fast die Hälfte (49%) dieser Schweizer Unternehmen haben bei diesen Aktivitäten auch einen internationalen Fokus, der über die direkte Stakeholder-Ebene der Firma hinausgeht (vgl. Abb. 3).

Die Auswahl besteht einerseits aus typisch schweizerischen Unternehmen wie Nestlé, Coop oder Swisscom, es finden sich aber auch einige Rohstoff- und Welthandelsfirmen, die sich aufgrund von attraktiven Steuerbedingungen in der Schweiz angesiedelt haben.

Die Grafik 5 stellt die thematischen Schwerpunkte der 20 Schweizer Unternehmen mit CSR Aktivitäten dar (siehe auch Anhang 5, IZA Aktivitäten in CSR von Schweizer Unternehmen).

²⁸ <http://www.segmentas.ch/top500>

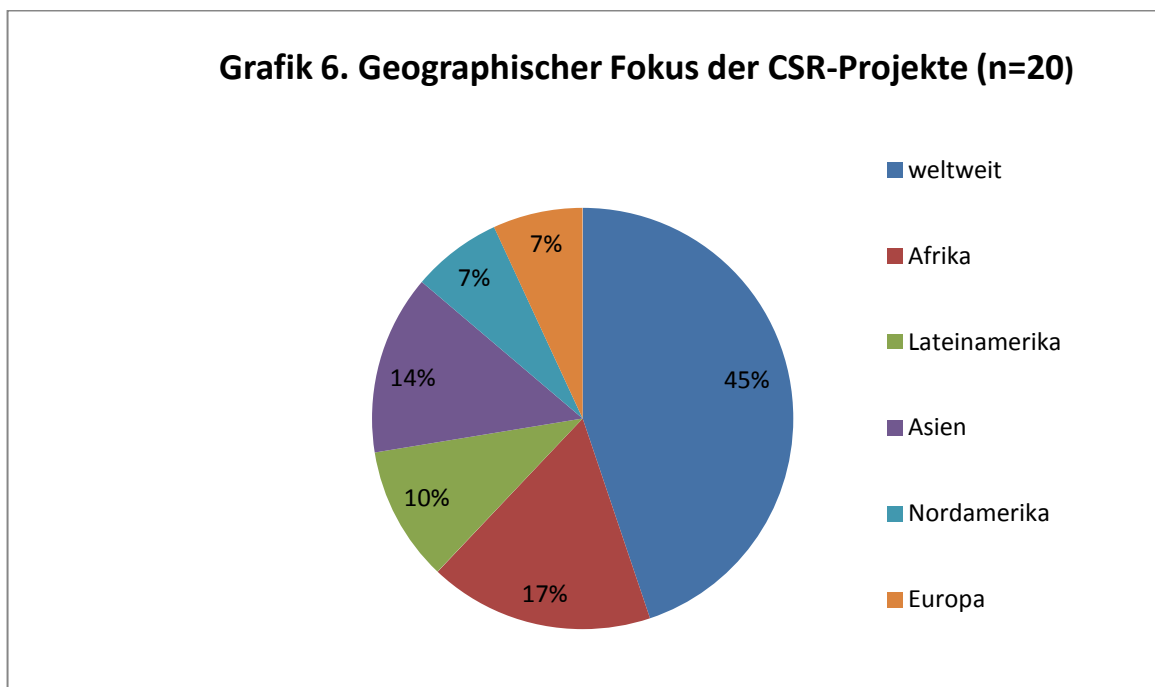


Anm. Grafik 5: n=20 Unternehmungen mit internat. CSR, Total 58 thematische Nennungen

Am beliebtesten ist das Thema Gesundheit (21%), dicht gefolgt vom Thema Wasser (19%). Diese beiden Themen, die inhaltlich verknüpft sind, decken bereits 40% der angegebenen Themenfelder ab. Gesundheit ist nicht nur für Pharmakonzerne ein (naheliegender) Bereich für ein soziales Engagement, auch zahlreiche andere haben dieses Thema gewählt (Total 12 Nennungen), z.B. unterstützen sie eine NGO, die diesen Fokus hat, wie das Schweizerische Rote Kreuz. Wasserprojekte unterstützen 11 Firmen, z.B. bekannte Firmen wie Geberit oder Nestlé, für die das Thema auf der Hand liegt. Interessant ist, dass total 3 Firmen Kleinunternehmen fördern (Holcim, Glencore) bzw. im Mikrokredit- und Versicherungsbereich (Syngenta) Projekte unterstützen. Damit bewegen sie sich im Thema Privatsektorförderung, das in dieser Studie ebenfalls beleuchtet wird.

Die EZA Aktivitäten sind nicht immer gut nachvollziehbar ins Portfolio des Unternehmens eingebettet, aber die meisten führen zumindest eine Organisation auf, deren Projekte sie regelmässig unterstützen (wie z.B. SRK, Friends of Humanity). Die wenigsten führen Aktivitäten selber durch oder wählen die begünstigten Projekte von NGOs individuell aus. Sponsoring, Spenden und Fundraising-Aktivitäten werden zum Teil ergänzend durchgeführt, z.B. bei Naturkatastrophen.

Grafik 6 gibt eine Übersicht über den geographischen Fokus der Aktivitäten.



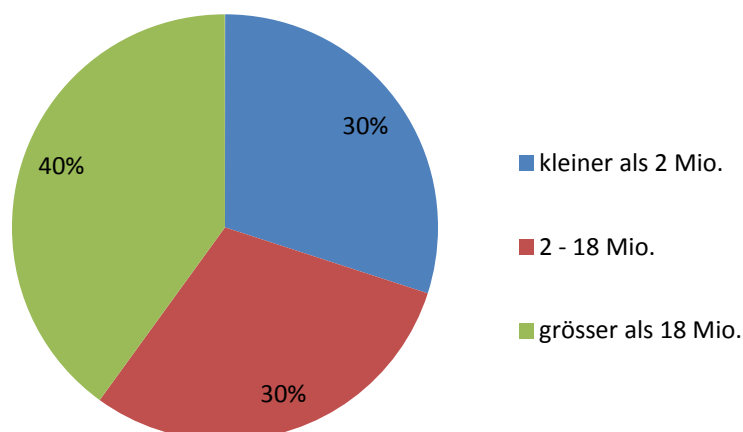
Anm. Grafik 6: n=20 Unternehmen mit internat. CSR, total 29 geograph. Nennungen

Der geographische Fokus ist ähnlich breit wie der thematische. Multinationale Firmen unterstützen oft Länder, in denen sie geschäftlich tätig sind. Falls das Unternehmen nicht selber Projekte implementiert oder auswählt, werden internationale NGOs unterstützt, deren Projekte weltweit laufen. Projekte in Afrika werden am häufigsten berücksichtigt, gefolgt von Asien und Lateinamerika. Je zwei Unternehmen sind in Osteuropa oder in Nordamerika tätig, wo benachteiligte Gruppen im Fokus sind.

Die Hälfte (50%) der 20 Unternehmen haben aber einen unspezifischen, weltweiten Fokus, 4 (20%) Unternehmen sind zwar grundsätzlich weltweit, aber mit einem besonderen Engagement für einen Kontinent tätig, 3 (15%) Unternehmen sind hauptsächlich in zwei Regionen tätig und ebenfalls 3 (15%) Unternehmen haben einen klaren geographischen Fokus auf ein Land oder einen Kontinent.

Eine beträchtliche Summe wird jährlich von Schweizer Unternehmen für internationale CSR Aktivitäten ausgegeben. Grafik 7 stellt die Ausgaben von 10 Schweizer Firmen dar. Bei der anderen Hälfte (10) liegen keine Angaben vor.

**Grafik 7. Ausgaben für IZA CSR-Projekte in CHF/Jahr
(n=10)**



Die Beträge variieren stark: Beträge über 18 Mio. CHF/Jahr für IZA innerhalb CSR werden von vier Grosskonzernen ausgegeben (Glencore, Novartis, Holcim, Syngenta). Zu den Beträgen der fünf kleineren Unternehmen (Global Compact Mitglieder) ist der Betrag nicht bekannt, bewegt sich aber sicher nicht in dieser Grössenordnung. Einige Unternehmen koppeln ihre Ausschüttung an den Jahresgewinn, wie Glencore oder Holcim.

Den mit Abstand grössten Betrag nennt Novartis mit über 2 Mia. USD für das gesamte CSR im Jahr 2012. Mit mindestens 1% des Jahresgewinns will Glencore ab 2013 *Community Investments* unterstützen, im Jahr 2011 wurden dafür 140 Mio. USD aufgewendet. Wie erwähnt, erlauben es in vielen Fällen die veröffentlichten Zahlen nicht, Ausgaben für CSR Projekte ausfindig zu machen. Nestlé verbucht diese über die Länderbudgets, Roche und Clariant nennen zwar einige Kennziffern aber keine Zahlen zu den Budgets. Andere wiederum haben CSR Engagements, die sie nicht monetarisieren wollen oder können, wie die Schweizerische Post, die Postorganisationen in Entwicklungsländern auch mit Know-How und Material unterstützt.

Trotz unvollständiger Angaben wird dennoch klar, in welcher Grössenordnung sich die grossen Schweizer Unternehmen in der IZA engagieren. 2.271 Mia. USD für internationale CSR Projekte ergeben sich aus den 10 Unternehmen, die ihr Engagement beziffern im vergangenen Geschäftsjahr (2011 oder 2012). Novartis schwingt hier weit oben aus, ohne diesen Betrag bleiben 220 Mio. USD von den 9 Unternehmen. Hier nicht mit eingerechnet sind in der Regel die Leistungen an die eigenen Unternehmensstiftungen.

3.2.3 Akteure und Ansätze

Während fast alle 41 Unternehmen in der Studie im Rahmen ihrer CSR Politik angeben, um die Mitarbeitenden und um die Umwelt in ihrem direkten Umfeld besorgt zu sein, ist das Ausmass für weitergehende Anliegen sehr unterschiedlich, steht aber oft – jedoch nicht immer – in einem thematischen Bezug zum Unternehmen. So setzt sich der Bau-

materialkonzern Holcim unter anderem auch gezielt für günstig gebaute Häuser und Mikrokredite für Arme ein, während das Welttransportunternehmen Panalpina eher unspezifisch eine Kampagne des Schweizerischen Roten Kreuzes für die Bekämpfung von Blindheit unterstützt.

SECO: Dass es heute bei CSR um mehr geht, als bloss darum, ein paar wohltätige Projekte zu unterstützen, sondern dass eine nachhaltige Produktion eine effiziente Geschäftsstrategie und nicht zuletzt auch eine Strategie zur Risikominderung sind, stellt auch das SECO fest. SECO fördert Unternehmen in Entwicklungsländern im Bereich Export Know-How, umweltfreundliche Produktionsweisen, Arbeitsnormen, etc. Unternehmen werden unterstützt, damit sie ihre Produkte entsprechend den Ansprüchen westlicher Konsument/innen produzieren und vermittelt zwischen Produzenten in den Entwicklungsländern und Abnehmern in der Schweiz. Besonders nachgefragt sind zurzeit auch die Zertifizierungs-Prozesse, die das SECO begleitet, bei denen es um die Erarbeitung von Normen für technische Aspekte, Qualität, Umwelt oder um soziale Standards geht.

Die Abteilung Handelsförderung wird von Anfragen von Schweizer Firmen überhäuft, die Beratungen wünschen oder an einem der Programme von SECO teilnehmen möchten. Diese Firmen erkennen, dass Biodiversität, Arbeitnehmerschutz, ökologische Produktionsweisen und nachhaltiger Ressourceneinsatz für Konsumentinnen und Konsumenten ein immer wichtigeres Kaufargument werden, aber dass auch ihr Überleben vom Weiterbestand der natürlichen Rohstoffe abhängt. So setzt sich der Schweizer Weltmarktführer für Duft- und Geschmacksstoffe Givaudan in 50 Ländern für Artenvielfalt und nachhaltige Produktion der pflanzlichen Rohstoffe für die Gewinnung von natürlichen Essenzen ein.

Auch in der Gold- und Schmuckbranche findet ein Umdenken statt, so dass SECO jüngst eine Zusammenarbeit mit Cartier aufgenommen hat. Die Bijouterie-Marke ist um die Reputation besorgt und reagiert so unter anderem auch auf Druck der Zivilgesellschaft (z.B. mit der „No Dirty Gold“ Kampagne der GfBv²⁹).

Ein weiteres Modell für CSR Engagements ist die Partnerschaft mit einem (Schweizer) Hilfswerk, wie sie das Profil von Geberit beschreibt.

Geberit – CSR dreht sich um Wasser

Die Geberit Gruppe ist das im europäischen Markt führende Unternehmen für Sanitärtechnik mit Sitz in Rapperswil-Jona (SG) und produziert in sieben Ländern. Seit der Gründung 1874 zählt das Unternehmen zu den Pionieren der Branche und erhielt zahlreiche Preise für seine Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit. Produkte mit einer verbesserten Ökobilanz sowie sparsamer Wasserverbrauch sind für das Traditionsunternehmen ein wichtiges Anliegen, sie sind „in den Genen von Geberit“, wie man im Unternehmen zu sagen pflegt.

Aktivitäten: Die Abteilung Umwelt und Nachhaltigkeit nimmt die CSR Aufgaben wahr. Nebst Themen wie nachhaltiges und wassereffizientes Bauen ist dort auch das Thema „Soziales Engagement“ angesiedelt. Die Sozialprojekte sind in einer Strategie definiert und sollen nahe am Kerngeschäft von Geberit, dem Wasser, sein. Da die Produkte von Geberit nicht für die „bottom of the pyramid“ konzipiert sind, hat Geberit nicht direkt Zugang zu Menschen in Entwicklungsländern. Dennoch versteht es Geberit als Verpflichtung, sich für einen verbesserten Zugang zu Wasser für weniger Privilegierte einzusetzen.

²⁹ http://www.gfbv.ch/de/kampagnen___projekte/no_dirty_gold_.cfm

Mitarbeitende: Weltweit arbeiten über 6'000 Mitarbeitende für Geberit, vorwiegend in der Produktion und in der Entwicklung. Die CSR-Abteilung besteht aus zwei Verantwortlichen mit einem Hintergrund in Umweltwissenschaften. Die sozialen Projekte werden zum Teil auch durch die Kommunikationsabteilung begleitet.

Case study: Mit zwei Initiativen will Geberit einen Beitrag zu einer besseren Wasserversorgung leisten und Zielgruppen erreichen, die mit ihren Produkten im Allgemeinen nicht in Kontakt kommen. Seit 2008 reisen jedes Jahr acht Lernende aus der Schweiz, Deutschland und Österreich für zwei bis drei Wochen in ein Land mit einer Geberit Vertretung und leisten dort einen freiwilligen Einsatz. Sie ersetzen alte, defekte Sanitärsysteme in einer öffentlichen Institution wie einer Schule, einem Heim oder einem Spital und organisieren kleine Sensibilisierungsaktivitäten zum Thema Wasser und Hygiene. So profitierte zum Beispiel ein Schulhaus in einem Township in Südafrika, ein Hospiz für Krebskranke in Rumänien oder eine Schule der Schweizer Stiftung Usthi in Indien.

Geberit Schweiz unterstützt ausserdem seit drei Jahren die Wasserkampagne von Helvetas. Neu belohnt Geberit Kunden, die ein besonderes WC-Modell weiterempfehlen mit einer Vermittlungsprämie, die entweder bar ausbezahlt wird oder von Geberit verdoppelt und an Helvetas gespendet wird. Geberit hat Helvetas für die Partnerschaft ausgewählt, weil sich die Schweizer NGO wie Geberit dem Thema Wasser und Hygiene verschrieben hat.

Potentiale: Das Thema Wasser bzw. Wasserknappheit und sorgsamer Umgang mit dieser Ressource wird Geberit weiter beschäftigen. Geberit steht ausserdem im Spannungsfeld zwischen dem Ruf nach immer günstigeren Produkten und dem Anspruch der Firma, nachhaltig zu produzieren. Geberit sieht die Rolle der Privatwirtschaft in Zukunft darin, die Rahmenbedingungen mitzugestalten und mit Initiativen wie die Millenniumsziele oder in Netzwerken wie Global Compact oder Wassernetzwerken einen Beitrag zu leisten.

Auch Holcim hat erfolgreich eine Partnerschaft im non-profit Sektor gefunden. Seit langem besteht eine strategische Partnerschaft mit dem Schweizerischen Roten Kreuz um den Zugang zu Wasser und Obdach für Menschen in Kriegsregionen zu gewährleisten. Mit dieser Partnerschaft engagiert sich Holcim aktiv in der Humanitären Hilfe und hat kürzlich für das Engagement den Humagora Award erhalten. Dieser Award zeichnet jährlich die erfolgreichste Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer non-profit Organisation aus. Die CSR Politik von Holcim geht aber noch weiter, wie das Profil zeigt.

Holcim – CSR als Social Investment für eine nachhaltige Geschäftsstrategie

Holcim wurde 1912 gegründet und ist ein weltweit führendes Zement- und Beton-Unternehmen mit 50 Gruppengesellschaften auf allen Kontinenten. Das CSR Programm ist seit zehn Jahren ein Bestandteil der *sustainable development* Geschäftsstrategie des Unternehmens. Diese Strategie ist auf erneuerbare Energien, Umwelt, Klima, Wasser, Biodiversität, soziale Verantwortung und Stakeholder Engagement ausgerichtet.

Aktivitäten: Die Schwerpunkte der CSR Aktivitäten sind Infrastruktur (z.B. Unterstützung beim Bau des eigenen Hauses), Bildung (z.B. Berufsbildung für Maurer) und *community development* (z.B. Gemeinschaftsprojekte zur Förderung der Menschenrechte). Zudem werden Mikrokredite an Kleinstunternehmerinnen und -unternehmer vergeben, um deren Lebensgrundlage langfristig zu stärken. Eine weitere zentrale CSR Aktivität ist der Miteinbezug der Anspruchsgruppen, das sogenannte *stakeholder engagement*. Diese Zusammenarbeit mit den lokalen Stakeholdern stellt eine direkte Beziehung zum Unternehmen her, sichert regelmässigen Dialog und fördert den

lokalen *ownership*, was wiederum die Nachhaltigkeit der Projekte stärkt. Zentral für die CSR Aktivitäten ist die *social investment* Philosophie, die besagt, dass das CSR nicht philanthropisch sondern strategisch ist und somit Teil des Kerngeschäfts von Holcim ist. Die separate Stiftung von Holcim, „Foundation for sustainable construction“ fokussiert ausschliesslich auf den Bereich des nachhaltigen Bauens.

Mitarbeitende: Zurzeit arbeiten 3 Angestellte in der globalen CSR Abteilung (basiert in der Schweiz). Weltweit sind schätzungsweise 200 lokale Mitarbeitende in den verschiedenen Niederlassungen mit dem Bereich der sozialen Nachhaltigkeit beschäftigt. Die Profile der Mitarbeitenden vor Ort sind sehr unterschiedlich, wobei die Mehrheit einen technischen Bildungshintergrund oder eine Ausbildung im Sozialbereich hat. CSR Mitarbeitende sind grösstenteils Experten in einem Bereich mit spezifischem, thematischem Wissen. Generell ist es sehr wichtig, dass die CSR Mitarbeitenden initiativ, engagiert und motiviert sind, sowie über sehr gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Diese sind notwendig, da CSR ein Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und denjenigen der lokalen Stakeholder darstellt.

Case study: Das Holcim Apasco's "Mi Casa" Programm in Mexiko unterstützt ärmere Menschen beim Bau ihres eigenen Hauses und verschafft ihnen Zugang zu bezahlbaren Baumaterialien. Seit 1996 bringt Holcim Apasco die Experten zusammen, die notwendig sind, um ganzheitliche Wohnbaulösungen zu entwickeln. Innerhalb von 8 Jahren (2000-2008) wurden so mit Hilfe von „Mi Casa“ die Konstruktion und Renovation von ca. 250'000 Häusern im ganzen Land unterstützt. Diesem Programm liegt eine zuvor von Holcim durchgeführte Umfrage zugrunde, die besagt, dass Menschen bei ihren Eigenbauten insbesondere in den Bereichen Sicherheits- und Rechtsberatung sowie Finanzierung Unterstützung benötigen.

Potentiale: Die Herausforderung, die sich mit dem Konzept *social investments* stellt, ist die Auswahl der „richtigen“ Projekte, in welche investiert werden soll. Zudem ist die Einhaltung der internationalen Standards wichtig und muss regelmässig geprüft werden. Zusätzlich sieht Holcim das Inclusive Business Modell in einigen Bereichen als Chance, die nachhaltige Entwicklung grossflächig zu fördern und gleichzeitig neue Märkte zu erschliessen.

Bei Naturkatastrophen, aber auch für andere Anliegen werden jährlich grosse Summen von Unternehmen aufgewendet. Das Centre for Philanthropy Studies schätzt das Spendenvolumen von Unternehmen auf ca. 1 Mrd. CHF im Jahr 2009.³⁰

Weiter ist zu beobachten, dass viele international tätige Unternehmen (wie z.B. Kuoni, Swatch Group) ihr CSR auf ihre Mitarbeitende, Wertschöpfungsketten, Policies (Arbeitsrechte, Kinderschutz, etc.) fokussieren, ohne aber einen erweiterten Kreis von Begünstigten im Ausland einzubeziehen. Tendenziell kann festgestellt werden, dass je kleiner und je „schweizerischer“ das Unternehmen, desto eher philanthropische Engagements im Rahmen von CSR nur direkt auf die Produktion oder auf die Mitarbeitenden bezogen sind, oder aber es werden Institutionen in der Schweiz gefördert, oftmals im Rahmen von Sponsoring von Sport- oder Kulturveranstaltungen.

Auch der Blick nach Deutschland zeigt, dass sich Unternehmen heute ebenfalls deutlich stärker auf die drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen einstellen. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung von 2012 macht einen Branchenvergleich und untersucht die gesellschaftliche Verantwortung von 51 deutschen Unternehmen im Ausland.³¹ Branchenübergreifend werden vier übergeordnete CSR-Themen identifiziert: Umwelt-

³⁰ <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-in-zahlen/>

³¹ http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/CSR_Weltweit_final_handout.pdf.pdf

schutz, verantwortungsvolle Gestaltung der Wertschöpfungskette, Förderung der Gesellschaftlichen Entwicklung vor Ort und Mitarbeitergewinnung und –förderung.³²

3.2.4 Netzwerke

An der Schnittstelle zwischen der Privatwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit haben sich zahlreiche Netzwerke und Beratungsfirmen etabliert. Die meisten operieren international, andere, wie Philiias, sind stark auf den Schweizer Markt ausgerichtet.

Der **Global Compact** der Vereinten Nationen ist das bedeutendste internationale Netzwerk und versteht sich als „eine strategische Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten.“ Die Organisation besteht seit dem Jahr 2000 und ist in diesem Sinne ein Novum, als dass eine grosse politische Institution den Privatsektor aufgefordert hat, ethischer zu wirtschaften. Sanktionsmöglichkeiten bestehen allerdings keine. Mittlerweile werden weltweit gegen 10'000 Unternehmen und NGOs als Mitglieder gezählt, in der Schweiz sind es 105 Mitglieder, davon 62 private Unternehmen. Das Netzwerk ist regional organisiert und hat auch in der Schweiz einen Sitz und bietet Mitgliederveranstaltungen an.³³

Je nach Sektor gibt es Brancheninitiativen, im Rahmen derer sie eigenverantwortlich Selbstverpflichtungen unterzeichnen.³⁴ Als Beispiel gilt die **Business Social Compliance Initiative** (BSCI), eine Initiative der Foreign Trade Association (FTA)³⁵. BSCI gibt z.B. einen Verhaltenskodex für Handelsunternehmen heraus und führt an den Produktionsorten in Risikoländern Kontrollen bezüglich Arbeitsrechtsverletzungen durch.

Die **Philiias-Stiftung** versteht ihre Aufgabe darin, „die soziale Verantwortung der Unternehmen – oder die Corporate Social Responsibility - zu fördern und sie umzusetzen“.³⁶ Philiias unterhält ein Netz via Beratungs- und Schulungsdienste und organisiert zum Beispiel die Vergabe des Humagora-Awards für „starke und effektive Tugenden von innovativen Projekten im Bereich der sozialen Verantwortung der Unternehmen“.³⁷

CSR Europe ist das grösste europäische Netzwerk mit 70 multinationalen Mitgliedern. Der Zweck ist eine Verstärkung der Wahrnehmung, Kapazitätenaufbau, die Förderung und Umsetzung von CSR Praktiken. CSR Europe wird ausserdem getragen durch Netzwerk von Partnerorganisationen, um die soziale Verantwortung der Unternehmen auf nationaler Ebene zu fördern. Philiias vertritt das CSR Europe Netzwerk in der Schweiz. Bisher sind nur zwei Schweizer Firmen Mitglieder, Axa-Winterthur Versicherungen und Novartis.

BSD Consulting: Die Zürcher Beratungsfirma hat mittlerweile Büros auf vier Kontinenten und unterstützt Unternehmen wie Migros oder Nestlé dabei, nachhaltige Beschaffungsketten aufzubauen und bietet Unterstützung und Trainings für Berichterstattung im Nachhaltigkeitsbereich, wie z.B. ein Kurs zu UN Global Compact Prinzipien und die dafür verlangte Fortschritt-Berichterstattung.

³² Bertelsmann Stiftung (2012), S.10

³³ http://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/local_network_sheet/CH.html

³⁴ Bertelsmann Stiftung (2012): CSR WeltWeit – Ein Branchenvergleich, S.7

³⁵ <http://www.bsci-intl.org/about-bsci>

³⁶ <http://www.philiias.org/de/pages/qui-sommes-nous/mission.html>

³⁷ <http://www.philiias.org/de/categories/news/articles/humagora-awards-2013-die-gewinner.html>

3.2.5 Trends und Herausforderungen

Der CSR Trend in Unternehmen wächst in der Schweiz und weltweit. Mit dem Begriff „corporate citizen“ sollen die Unternehmen institutionelle Bürger der Gesellschaft werden und damit ihre Verantwortung für die Gesellschaft in der sie leben und tätig sind wahrnehmen. Der Fokus der CSR-Aktivitäten in Entwicklungsländern ist auf soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette. Unternehmen stehen auch immer mehr unter Druck, ihre Nachhaltigkeit mit einer Nachhaltigkeitsberichtserstattung (*sustainability reporting*) zu dokumentieren und zu kommunizieren – „Tue Gutes und sprich darüber“.³⁸

Unternehmer sehen sich heute mit einer veränderten Erwartungshaltung seitens ihrer Stakeholder konfrontiert. Es wird Transparenz über die Inhalte und die Herstellung von Produkten verlangt und nebst den Mitarbeitenden, die faire Arbeitsbedingungen fordern, erwarten auch die Anwohner vor Ort, dass sich das Unternehmen im Sinne eines „guten Bürgers“ für Umwelt, Bildung oder Gesundheit engagiert.³⁹

Unternehmen können aber auch ihr Image stärken, indem nachhaltige Produktionsmethoden eine Chance für die Wirtschaft von Entwicklungsländern darstellen. Während die Verwaltung und Staatsbetriebe in vielen Ländern (z.B. in Ägypten) wegen der hohen Staatsverschuldung massiv abgebaut werden, wird der Ruf nach der Ansiedlung von Grosskonzernen laut, da diese dringend benötigt werden, um neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Das rein soziale Engagement von Firmen neben ihrem Kerngeschäft wird deshalb von den Unternehmen selbst auch als weniger wichtig als ihre globale Verantwortung im Kerngeschäft wahrgenommen. Unternehmen sehen sich eher in dem Sinne als Akteure für das Vorankommen von Entwicklungsländern, indem sie dort Steuern bezahlen, als Arbeitgeber auftreten und mithelfen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. Das philanthropische Engagement von Schweizer Unternehmen im Rahmen von CSR oder über Zuwendungen an ihre Stiftungen ist dennoch nicht unbedeutend, vor allem was die Beträge angeht, welche einzelne Weltkonzerne ausschütten.

3.3 Inclusive Business

3.3.1 Definition

Die Welt erlebt zur Zeit eine umfassende Verschiebung der wirtschaftlichen und politischen Machtverhältnisse von traditionellen Industrienationen zu sogenannten Entwicklungsländern, die heute schon 80% der Weltbevölkerung stellen und die laut Prognosen bis im Jahr 2050 weitere 3 Milliarden umfassen werden. Das BIP aller dieser Menschen ist grösser als jenes der Einwohner reicher Länder. Verläuft die Entwicklung wie bis anhin, wird der Bedarf nach Energie und natürlichen Rohstoffen der wachsenden und zunehmend urbanisierten Bevölkerung den Druck auf das Ökosystem noch weiter verschärfen. Es liegt auf der Hand - „business as usual is not an option“.⁴⁰

³⁸ Öbu (2007): Werte schaffen mit Nachhaltigkeitsreporting: Best Practices in der Schweiz.

³⁹ Bertelsmann Stiftung (2012), S.11

⁴⁰ Marcel Engel on Guardian Sustainable Business Blog, 18-07-2011

An diesem Punkt setzen Inclusive Business Modelle an. Sie bieten einerseits innovative Lösungen, um erschwingliche Produkte und Dienstleistungen zu generieren, die den Bedürfnissen der Armen entsprechen und dadurch einen neuen Markt erschliessen. Andererseits geht es auch um Einkommensförderung und Arbeitsplätze vor Ort – entweder direkt oder über die Wertschöpfungskette als Zulieferer, Verteiler, Händler und Dienstleister.⁴¹

Hinter einem Inclusive Business Modell steht die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle, die Teil des Massengeschäftsmodells innerhalb der Firma sind, jedoch eine andere Konsumentenzielgruppe haben. Mit der Philosophie „do well by doing good“ ist es möglich, ein Business zu betreiben, das eine positive Wirkung auf die Entwicklung von armen Gesellschaften hat.⁴²

Das Verständnis des Begriffs ist nicht immer eindeutig, es gibt Akteure, die solche Geschäftsmodelle als *Shared Value (geteilte Werte)* bezeichnen (z.B. Nestlé). Damit ist die Philosophie gemeint, auf verschiedenen Ebenen die Armen in die Produktion, den Vertrieb und als Kundinnen und Kunden einzubeziehen.

Einer der bekanntesten Verfechter solcher Geschäftsmodelle ist der bereits im Kapitel 3.2.1 erwähnte Professor K.A. Prahalad, der ein enormes Konsumpotential in den „people at the bottom of the pyramid“ sah. Prahalad nennt diese Idee „creative capitalism“ und meint damit, dass die Herausforderung darin bestehe, ein System zu erschaffen, in dem Marktanreize, inklusive Profite und Anerkennung dazu führen, dass mehr für die Armen getan wird. Denn, wie weiter oben erwähnt, stellen die Armen einen „latenten Markt“ für Güter und Dienstleistungen dar.⁴³ Hier können zwar mit kleinen Margen, dafür mit der grossen Masse Gewinne erzielt werden.

3.3.2 Akteure und Ansätze

Verschiedene Branchen bearbeiten diesen Markt. Akteure sind längst nicht nur internationale Konzerne, oft sind es auch regional tätige Firmen, die den Markt und die Kunden in den Entwicklungsländern gut kennen. Dennoch, es gibt eine zunehmende Zahl an Weltkonzernen, die gezielt Produkte unter Einbezug der Bevölkerung entwickeln, die deren Bedürfnissen entsprechen und auch für Arme erschwinglich sind, z.B. dadurch, dass Kleinstpackungen angeboten werden oder Produkte einen Zusatznutzen enthalten, wie die Anreicherung von Lebensmitteln mit bestimmten Vitaminen, an denen es den Armen oft mangelt.

Zielgruppen der Inclusive Business Modelle sind nicht primär die allerärmsten Populationen, sondern Menschen mit einem Einkommen zwischen 2 bis 4 USD pro Tag. Je nach Branche gibt es unterschiedliche Herangehensweisen, um diesen Markt zu erschliessen.

Lebensmittel: Nestlé hat zusammen mit der Foundation Strategy Group (FSG) den Creating Shared Value Ansatz entwickelt und ist mitunter der bekannteste Schweizer Nahrungsmittelkonzern, der Produkte spezifisch für die ärmeren Populationen entwickelt, z.B. in der Milchproduktion mit Kleinbauern, im Kakaoanbau und im Wasserbereich.

Pharma: Novartis setzt mit Inclusive Business ein Geschäftsmodell um, das auf die Armen ausgerichtete Medikamente (einfache Lagerung und Anwendung, verständliche

⁴¹ Engel (2011)

⁴² Def. Wikipedia

⁴³ Prahalad (2010), S. 19 u. 29.

Beipackzettel, kleine Dosen, etc.) sowie auf unkonventionelle Vertriebsstrukturen im ländlichen Raum setzt. Die Studie „Bringing Medicine to Low Income Markets“⁴⁴ zeigt auf, wie verschiedene Pharmakonzerne mit innovativen Ansätzen Produkte für die Ärmsten entwickeln und vertreiben. Für Novartis ist das Inclusive Business Modell eine Evolution innerhalb der Firma wobei sich Novartis als Teil der Lösung vieler globaler Gesundheitsprobleme in Entwicklungsländern sieht. Mehr als 5 Billionen Menschen in Entwicklungsländern haben zurzeit keinen Zugang zu Medikamenten. Sie repräsentieren die Zielgruppe des Inclusive Business Modells für Novartis.

Landwirtschaftliche Produkte: Syngenta erwirtschaftet heute fast die Hälfte des Umsatzes in Entwicklungs- und Schwellenländern und entwickelt Saatgut und Herbizide für Kleinbauern im Süden. Auch hier setzt das Unternehmen auf innovative Vertriebsnetze, Beratung und adaptierte, erschwingliche Kleinstpackungen.

Dienstleistungen: (Versicherungen, Mikrokredite, Mobildienste) SwissRe ist ein führender Player im Mikroversicherungsmarkt, z.B. für Ernte- und Gebäudeversicherungen. Diese Produkte werden meist in einer PPP, oft auch in Kooperation mit weiteren (Schweizer) Firmen entwickelt.

Netzwerke

Bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen bieten global verschiedene Institutionen Unterstützung an und vernetzen Wissensträger. In der Schweiz existieren bisher noch kaum nationale Netzwerke oder Vereinigungen. Dies mag auch daran liegen, dass Inclusive Business vor allem von Grossunternehmen betrieben wird, die einen weltweiten Austausch suchen und für die nationale Fragestellungen oder Austauschforen weniger bedeutsam sind.

Auf staatlicher Seite spielt das **SECO** eine wichtige Rolle als Mittler zwischen Produzenten im Süden und westlichen Abnehmern. Der Bereich Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit des SECO fördert einen sozialen, umweltverträglichen, inklusiven und damit nachhaltigen Handel. Es setzt vor allem an der Export- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in den Partnerländern an. Mit dem Instrument des "Swiss Import Promotion Programme SIPPO" werden lokale Unternehmen unterstützt, neue Verkaufskanäle in Europa zu erschliessen und so die lokale Wirtschaft zu verbessern. Hierbei werden auch Schweizer Grossunternehmen beraten und begleitet, wie Syngenta bei mobilen Telefonapplikationen für Kleinbauern (über die Stiftung) oder Zulieferer von Kosmetikbestandteilen für Givaudan. Das SECO unterstützt die Entwicklungs- und Transitionsländer ausserdem bei der Erarbeitung von Sozial- und Umweltstandards.

In der Folge werden kurz einige wichtige globale Netzwerke und Beratungsfirmen vorgestellt, die auch für Schweizer Unternehmen eine Rolle spielen.

WBSCD (World Business Council for Sustainable Development)⁴⁵: Die Organisation wird getragen von CEOs von Unternehmen wie Toshiba, Unilever, Bank of America. Der Ehrenvorsitzende ist der Schweizer Stephan Schmidheiny (Gründer der Avina Stiftung). "Business solutions for a sustainable world" ist das Kernanliegen der WBSCD und in diesem Zusammenhang werden Netzwerke, Blogs, Publikationen angeboten. Weiter wurden verschiedene Tools, Methoden und Grundprinzipien entwickelt, um ihre Mitglieder auf dem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. Das jährliche Delegiertentreffen findet in Montreux statt. Die Organisation handelt nach dem Credo, dass die füh-

⁴⁴ BMZ (2012): Bringing Medicines to Low-income Markets.

⁴⁵ <http://www.wbcsd.org/>

renden Unternehmen von morgen jene sein werden, die Trends in Entwicklungsländern vorhersehen und profitable Businessmodelle an den Bedürfnissen der Gesellschaft auszurichten vermögen.

IFC International Finance Corporation (World Bank Group):⁴⁶ Mit der **Inclusive Business Models Group** ist IFC federführend bei der Identifikation von erfolgreichen Inclusive Businesses, bei der Analyse von Geschäftsmodellen sowie mit einer Plattform für Akteure des Privatsektors, wo sich weltweit Partner finden lassen und gegenseitiges Lernen ermöglicht wird. Ein besonderer Fokus liegt auf den Menschen „at the bottom of the pyramid“ als wertvolle, talentierte Geschäftspartner und preisbewusste Konsumenten.

IFC bezieht nicht nur die Firmen mit ein, für die es um Wettbewerbsvorteile geht, sondern auch Entwicklungsagenturen, die in Inclusive Business ebenfalls einen wichtigen Ansatz für ihre Anliegen wie nachhaltiges Wachstum und Entwicklung sehen. Zur Förderung von Geschäftsmodellen für die Ärmsten investiert der IFC seit 2005 in Inclusive Businesses für Kunden in mehr als 80 Ländern.

UNDP Growing Inclusive Markets Initiative: Mit dem Slogan “Business Works for Development - Development Works for Business” ist auch UNDP in diesem Bereich vertreten mit Netzwerken, Events und Publikationen. Empirische Studien, wie z.B. der jüngste Bericht „Realizing Africa’s Wealth. Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity“⁴⁷ Dies ist die erste UNDP Studie die speziell Inclusive Businesses in Sub-Sahara Afrika im Fokus hat.

Shared Value Initiative (SVI)⁴⁸: SVI ist ein Gründernetzwerk aus Firmen und NGOs, 2012 entstanden, um 2012 die Clinton Global Initiative weiter zu tragen und um sich als Wissensplattform und *learning hub* für Unternehmen und andere Stakeholder zu positionieren.

Endeva: Enterprise solutions for development – Die deutsche Beratungsfirma Endeva funktioniert als Expertennetzwerk und arbeitet für institutionelle Kunden wie GIZ, BMZ, Bertelsmannstiftung oder für Unternehmen im Bereich CSR bzw. Inclusive Business. Nebst Studien und Handbüchern bieten sie z.B. Trainings für den Aufbau eines Inclusive Business an und helfen bei der Entwicklung einer PPP.

3.3.3 Trends und Herausforderungen

Aus der Sicht von Syngenta sind auf Kleinbauern ausgerichtete Geschäftsmodelle längst nicht mehr ein Experimentierfeld für besonders innovative Firmen. Alle Akteure im Agrarsektor hätten erkannt, dass in armen Gesellschaften Millionen potentieller Kunden schlummern, die bereits heute oder in naher Zukunft Produkte und Dienstleistungen kaufen können. Deshalb gelte es, sich in diesen Märkten eine vorteilhafte Ausgangslage zu verschaffen und die eigene Marke nachhaltig zu positionieren.

Diese differenzierte Sichtweise eines Weltkonzerns ist aus der Sicht von anderen Experten nicht ganz gerechtfertigt. Endeva zum Beispiel versteht unter einem Inclusive Business mehr als nur mit den Armen Geschäfte zu machen. Es gehe auch darum, die negativen Auswirkungen des Geschäfts genau zu beobachten. Inclusive Business bestehe nicht nur darin, Kleinstpackungen eines Produkts in armen Ländern zu verkaufen, son-

⁴⁶ http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/AS_EXT_Content/What+We+Do/Inclusive+Business/

⁴⁷ UNDP (2013): Realizing Africa’s Wealth. Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity.

⁴⁸ <http://sharedvalue.org/>

dern ein Bemühen um ein umsichtiges Vorgehen unter Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette.

Für Novartis ist das Inclusive Business Modell eine ökonomische und ideologische Chance, sich den globalen Gesundheitsherausforderungen in Entwicklungsländern fokussiert anzunehmen.

Novartis – Medikamente für die “base of the pyramid”

Novartis ist ein weltweit führender Anbieter von medizinischen Produkten. Der Schweizer Konzern ist in mehr als 140 Ländern tätig. Seit 2007 entwickelt Novartis Inclusive Business Modelle für Entwicklungsländer. Das Novartis Inclusive Business Modell zielt auf Konsumentinnen und Konsumenten der unteren Gesellschaftsschichten. Die Zielgruppe sind Menschen, denen etwas Geld zur Verfügung steht, um sich Medikamente zu für sie erschwinglichen Preisen zu kaufen und sich so von Hilfsprojekten unabhängig machen können.

Aktivitäten: Zurzeit ist die Implementierung verschiedener Inclusive Business Modelle ein starker Fokus des Corporate Responsibility Portfolios von Novartis. Ein weiterer Bestandteil des CSR Portfolios ist die „Novartis Foundation for Sustainable Development“, welche einen philanthropischen Ansatz verfolgt und auf die ärmsten Populationen in Entwicklungsländern ausgerichtet ist. Da die Gesundheitsprobleme in Entwicklungsländern komplex und vielschichtig sind, können diese nicht nur mit einem philanthropischen Ansatz gelöst werden, sondern verlangen ebenfalls nach einem Inclusive Business Ansatz, der zukunftsorientiert und nachhaltig ist. Dieser ermöglicht, dass die Zielgruppen nicht auf Geldgeber angewiesen sind, sondern sich ihre Medikamente mit eigenen Mitteln kaufen können. Obwohl Synergien zwischen der Stiftung und den Inclusive Business Modellen bestehen, ist die Stiftung rechtlich sowie operativ unabhängig vom Mutterhaus tätig.

Mitarbeitende: Weltweit arbeiten etwa 600 Angestellte für Novartis an regionalen Inclusive Business Programmen. Die Mitarbeitenden sind vor Ort in den verschiedenen Projektländern basierend. In der Schweiz arbeiten drei bis vier Mitarbeitende im CSR Bereich. Zudem ist eine „social business group“ in Singapur stationiert, um die Projekte in Vietnam, Indien und Kenia zu betreuen und den Aufbau von Programmen in Indonesien zu begleiten. Intern werden jeweils Teams von Mitarbeitenden im Rahmen des hauseigenen *Entrepreneurial Leadership Programs* (ELP) weitergebildet, um neue Inclusive Business Modelle zu entwickeln. Die Mitarbeitenden haben ganz unterschiedliche berufliche Hintergründe. Unternehmerisches Denken und Handeln sind jedoch für alle Mitarbeitenden essentiell.

Case study: Das erste Pilotprojekt, „Arogya Parivar“ (*healthy family*), wurde in Indien in 2007 lanciert und ist zurzeit in zehn Staaten tätig. Weitere Pilotprojekte wurden 2012 in Vietnam und Kenia lanciert. „Arogya Parivar“ wird heute erfolgreich in über 30'000 Dörfern implementiert und verfolgt das Ziel, durch kommerzielle Innovationen die Gesundheitsbedürfnisse der Ärmsten zu befriedigen. Dieses „for-profit“ Programm basiert auf folgenden vier Pfeilern: 1) Gesundheitssensibilisierungsprogramme für arme Menschen erhöhen deren Verständnis bezüglich den Ursachen von Krankheiten, 2) Medikamente sind erschwinglich und in kleinen Rationen erhältlich, 3) Verteilernetzwerke sorgen dafür, dass die Medikamente in den abgelegensten Gegenden zugänglich sind, 4) Das gesamte Programm ist an die lokalen Bedingungen angepasst.

Potentiale: Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Geldgeber konzentrieren sich immer weniger auf rein philanthropisches Engagement und setzen an dessen Stelle mehr auf mittel- und langfristige wirtschaftliche Unabhängigkeit der Entwicklungsländer. Diese Unabhängigkeit soll mit den kontextspezifischen Inclusive Business Modellen von Novartis erreicht werden.

Inclusive Business ist für Geberländer ein vielversprechendes Geschäftsmodell geworden und mit Hilfe von Public Private Partnership (PPP) wird ein neuer Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit verfolgt. Für die Geberländer ist es einfach, diese Unterstützung politisch zu rechtfertigen, denn im besten Fall gewinnen alle. Die Unternehmen des Geberlandes gewinnen an Reputation und finanziell, die arme Bevölkerung, in dem sie Zugang zu für sie nützlichen Produkten oder Dienstleistungen bekommt und die Wirtschaft des Entwicklungslandes, die dadurch Auftrieb erhält.

Dass dieses Modell Risiken birgt, liegt auf der Hand. Konkurrenz von lokalen Produkten, Abhängigkeiten, negative Auswirkungen auf die Umwelt, z.B. durch Verpackungen, für die kein Recycling besteht. Unternehmen riskieren, dass ein mit viel Aufwand entwickeltes Produkt auf keine Nachfrage stösst. Neue Märkte sind immer eine grosse Herausforderung für die Privatwirtschaft und die Situation in Entwicklungsländern ist oft noch komplexer.

WBCSD hat drei essentielle Erfolgsfaktoren für Firmen identifiziert, die Inclusive Business Projekte implementieren möchten. (1) Fokus auf Kernkompetenzen (2) Partnerschaften mit Regierungen, Gruppen aus der Zivilgesellschaft und Entwicklungshilfe NGO mit Felderfahrung (3) Einblick in lokale Netzwerke, um Kenntnisse über regionale Märkte zu gewinnen.⁴⁹

Syngenta setzt diese drei Faktoren in seinem Inclusive Business um, wie das Profil zeigt.

Syngenta – nicht nur aber auch: ein Inclusive Business mit Kleinbauern

Das Basler Agrar-Technologieunternehmen Syngenta entstand im Jahr 2000 aus der Fusion der Landwirtschaftssparten von Novartis und des schwedisch-britischen Konzerns AstraZeneca. Syngentas Kunden bestehen heute zu rund 90 Prozent aus Kleinbauern und die Hälfte des Umsatzes wird in Entwicklungsländern erzielt. Syngenta entwickelt und vertreibt Saatgut und Pflanzenschutzmittel und ist in über 90 Ländern tätig.

Aktivitäten: Inclusive Business ist für Syngenta kein neues Geschäftsfeld, sondern das eigentliche Geschäftsmodell. Nebst landwirtschaftlichen Grossbetrieben sind *commercial smallholders* (Kleinbauern, die Zugang zu elementaren agronomischen Produktionsmitteln und Märkten haben) die wichtigsten Kunden, welche auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produkte benötigen. Vor vier Jahren wurde die Abteilung „Food Security Agenda“ gegründet mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle für diese Zielgruppe zu entwickeln, zu testen und für die Geschäftseinheiten von Syngenta zu skalieren. Der Zeithorizont für die Entwicklung solcher Produkte und Ansätze ist dabei in diesem Geschäftsbereich länger angesetzt als in anderen Abteilungen. Die Zielgruppe bilden Kleinbauern, deren Produktionsmethoden traditionell und bisher wenig ertragreich sind.

Durch das Bereitstellen weitgehend selbsterklärender Kleinstpackungen und die Entwicklung einfachster und sicherer Anwendungen, wie die diesbezügliche Durchführung von Schulungen und das Betreiben landwirtschaftlicher Informationszentren können neue Märkte in Entwicklungsländern erschlossen werden. Das qualitativ hochwertigere Produkt von Syngenta bleibt zwar teurer als etwa asiatische Konkurrenzangebote, ist aber wettbewerbsfähig.

Syngenta arbeitet seit längerem mit Partnern wie USAID, NGOs, akademischen Instituten und anderen lokalen und internationalen Unternehmen, z.B. im Bereich Mikrofinanz oder -versicherungen zusammen, um die Erträge der Kleinbauern nachhaltig zu steigern.

⁴⁹<http://www.wbcd.org/newsroom/brand-window-stories/business-in-developing-countries.aspx>

Die vom Unternehmen unabhängige Stiftung *Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture* bearbeitet ähnliche Themen. Ihr Fokus liegt aber auf den *pre-commercial farmers*, deren Unterstützung andere Ansätze und Partner als die *commercial smallholders* verlangt. Zwischen Stiftung und Unternehmen besteht ein reger Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer.

Mitarbeitende: Weltweit arbeiten rund 27'000 Personen bei Syngenta, rund ein Viertel in Forschung und Entwicklung und davon zahlreiche in der Entwicklung von Produkten für neue Zielgruppen. Gerade bei der Entwicklung innovativer Ansätze spielen die lokalen Ableger von Syngenta eine zentrale Rolle. Umgesetzt wird Syngentas Kleinbauern-Strategie vom „Food Security Agenda“ Team mit Sitz in Basel. Die dreiköpfige Equipe mit ökonomischer und agronomischer Ausbildung koordiniert die globalen Aktivitäten, eine Tätigkeit für die interkulturelle Skills und die Bereitschaft zu regelmässigen Reisen in die Länder mit Pilotprojekten notwendige Voraussetzungen sind.

Case study: Das Pilotprojekt „Nirmiti“ im Osten Indiens erprobt neue Distributionsmodelle von landwirtschaftlichen Produkten für den Reisanbau. Pro Dorf wird eine junge, gut vernetzte Person ausgewählt und geschult, die die Bauern berät und in engem Kontakt mit Syngentas agronomischem *Centre of excellence* in der Region steht. Nebst Agroprodukten sollen bald auch Mikrokredite und -versicherungen angeboten werden. Der Berater erhält eine Kommission und ermöglicht so Syngenta und anderen Unternehmen, ihre Produkte in entlegene Regionen zu bringen und an die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Die Kooperation mit lokalen Partnern verhilft Syngenta, kosteneffizient eine adäquate Betreuung der Landwirte zu realisieren.

Potentiale: Für die Ernährung künftiger Generationen ist eine effizientere Landwirtschaft unumgänglich, die Rolle der Kleinbauern zur Erreichung der globalen Ernährungssicherheit gar entscheidend. Um Kleinbauern vor den finanziellen Folgen einer Missernte zu schützen, will Syngenta vermehrt auf Partnerschaften mit Mikroversicherungen und Kreditinstituten setzen. Syngenta ist überzeugt, dass Kleinbauern aufgrund ihres noch nicht ausgeschöpften Produktivitätspotenzials eine wichtige Zielgruppe für alle Agrar-Technologieunternehmen sind.

3.4 Social Enterprises

3.4.1 Definition

Die Idee des Social Entrepreneurs kam schon Anfangs 20. Jahrhunderts auf. Ein Unternehmen solle nicht nur die Existenz seines Gründers sichern, sondern auch einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Die gesellschaftlichen Herausforderungen bestehen nach wie vor gerade auf globaler Ebene im Sinne von Klimawandel, Gesundheit, Bildung, Armut und Jugendarbeitslosigkeit.⁵⁰

Social Entrepreneurs sind häufig Jungunternehmer, die alleine oder in einem Team wirtschaftliche Kenntnisse und Methoden einsetzen, um soziale Probleme zu lösen. Ziel einer Social Enterprise ist es, den sozialen Impact zu maximieren und nachhaltig zur Lösung eines sozialen Problems beizutragen.

Vier entscheidende Merkmale sollen hier hervorgehoben werden:

⁵⁰ <http://www.uzh.ch/news/articles/2012/social-entrepreneurs--mehr-als-ein-hype.html>

- Eine Social Enterprise verfolgt ein soziales Ziel und wendet einen unternehmerischen Ansatz an, um soziale Herausforderungen anzugehen.
- Innovative Lösungsansätze oder signifikante Verbesserungsvorschläge (Incremental Change) von bestehenden Dienstleistungen oder Produkten.
- Social Enterprises können auf einem non-profit oder for-profit Geschäftsmodell basieren.
- Social Enterprises basieren häufig auf gewinnorientierten Geschäftsmodellen, deren Überschüsse wieder ins Geschäft oder in die Gesellschaft investiert werden, oder auch zurück an die Investoren fliessen.⁵¹
- Social Enterprises werden häufig von „Social Investors“ unterstützt.
- Messbare Zielsetzung auf finanzieller und gesellschaftlicher (sozialer und ökologischer) Ebene.⁵²

3.4.2 Akteure und Ansätze

Da Social Entrepreneurs häufig Einzelunternehmer sind, die mit der Unterstützung von Netzwerken und Organisationen Projekte in Entwicklungsländern implementieren, fokussiert dieser Teil der Studie auf die organisatorische Unterstützung der Jungunternehmer. In der Regel werden hierzulande Prototypen durch innovative Forscher entwickelt, und für die Umsetzung wird ein kommerzieller Partner gesucht.⁵³

Finanzielle Unterstützung für innovative Geschäftsideen kommt aus verschiedenen Quellen, zum Beispiel aus Stiftungen mit Fonds für Jungunternehmer, Investoren oder Vermögensverwalter wie zum Beispiel ResponsAbility. Die LGT Venture Philanthropy Foundation der Lichtensteiner Bank unterstützt Social Entrepreneurs mit langfristigem Kapital und fachlicher Beratung, die über das ICats Fellowship Programme angeboten wird.⁵⁴ Ziel ist das *up-scaling* von erprobten Lösungen.

Ashoka: Ashoka ist weltweit einer der am besten vernetzten und ältesten Akteure unter den Social Entrepreneurs. Seit 2009 ist Ashoka auch in der Schweiz aktiv und will als Brückenbauer und Bindeglied zwischen Schweizer Unternehmen, Stiftungen, Familienunternehmern und den Social Entrepreneurs wirken. Bisher sind erst sieben Schweizer Fellows aktiv, weltweit sind es über 3'000, welche die „Everyone a changemaker“-Vision prägen und über das sehr selektive Auswahlverfahren erkoren wurden.

SEIF: Die Social Entrepreneurship Initiative & Foundation „versteht sich als eine Plattform, die innovativ das Wissen, die Ressourcen und das unternehmerische Potenzial aller Akteure der Social Entrepreneurship Community zusammenbringt, um einen möglichst hohen Social Impact zu erzielen“. Mit den jährlichen SEIFAwards for Social Entrepreneurship werden mehrere Projekte, die gesellschaftliche Herausforderungen angehen, prämiert und mit je 10'000 CHF unterstützt. Die Projekte kommen aus verschiedensten Bereichen wie z.B. Gesundheit, Bildung, Umwelt, Energie, IT, Integration, setzten bisher aber nur in wenigen Fällen in Entwicklungsländern an.

⁵¹ <http://www.centreforsocialenterprise.com/what.html>

⁵² Social Entrepreneurship Initiative & Foundation, SEIF, (<http://seif.org/social-entrepreneurship/>)

⁵³ Schweizer Forscher entwickeln ein Toilettensystem für Entwicklungsländer z.B. bei der Ausschreibung der Bill and Melinda Gates Foundation „Reinvent the Toilet Challenge“, für die Produktion und den Vertrieb wird eine erfahrene Firma gesucht.

⁵⁴ www.lgtvp.com/icats

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship:⁵⁵ Jedes Jahr wählt die Stiftung mit Sitz in Genf 20 bis 25 Unternehmer im Rahmen des „Social Entrepreneur of the Year“ Wettbewerbs aus. Ziel ist unter anderem ein peer-to-peer Austausch unter den bis dato 260 Mitgliedern der Community. Ausserdem werden Gelegenheiten für Networking und für die Suche nach finanzieller Unterstützung geboten. Die Stiftung selbst vergibt kein Geld an die Social Entrepreneurs. Zahlreiche Projekte betreffen Entwicklungsländer, so wie auch viele der Unternehmer Wurzeln in diesen Regionen haben.

MyImpact ist eine Leadership- und Laufbahnberatungsfirma für Personen und Organisationen, die eine bewusste („meaningful“) Karriere aufbauen und mit ihrer Arbeit positive Veränderungen hervorbringen möchten. Die Zürcher Organisation basiert auf einer ähnlichen Philosophie wie die Social Entrepreneurs und schreibt als Leitsatz: „There’s a field, where conscious professionals and mindful organisations meet and real innovation happens...“. Um die verschiedenen Impact Karrierewege zu dokumentieren, haben die Gründer von myimpact eine innovative online Plattform, „**The Future Makers**“ kreiert. Diese Plattform dokumentiert mit Profilen verschiedene *meaningful carriers*, häufig auch die von Social Entrepreneurs, die weltweit mit ihren Projekten einen Impact erzielen.

Global Social Venture Competition Dieses globale Netzwerk wurde von einem MBA Student an der University of California, Berkeley gegründet und kooperiert mit Universitäten in Europa, Asien, Afrika und Lateinamerika. Die besten Ideen von Social Entrepreneurs erhalten einen Preis von 50'000 USD, der mit zusätzlichen Coaching die Umsetzung der Idee unterstützt. In 2013 wurden 650 Projekte von 40 Ländern für den Wettbewerb eingereicht.

HUB ist ein globales Netzwerk von über 30 „Communities“ oder HUB Räumlichkeiten, die auf 5 Kontinenten arbeiten, um die Welt mit innovativen Ideen und Projekten zu verbessern. Eine essentielle philosophische Haltung ist „collaboration“ – Zusammenarbeit. Die Erfolge der HUB Projekte bauen nicht auf Konkurrenz und Kompetitivität, sondern auf globale Zusammenarbeit der verschiedenen Social Entrepreneurs in einem Netzwerk. Der erste HUB wurde 2005 in London gegründet und zurzeit sind 30 neue HUBs weltweit im Aufbau. Als Motivation, wie bei allen Social Enterprises, ist nicht der finanzielle Gewinn der Projekte, sondern das Bedürfnis, soziale Probleme nachhaltig zu lösen. Die HUB als Institution fördert und unterstützt die Social Entrepreneurs mit Coaching, Networking und mit dem Vermieten von flexiblen Arbeitsplätzen. Der HUB Zürich wird an dieser Stelle in Form eines Portraits vorgestellt.

HUB – Vernetzt Social Entrepreneurs für eine bessere Welt

HUB Zürich ist eine Netzwerk- und Coaching-Organisation für Social Entrepreneurs, die weltweit ihre Ideen umsetzen möchten. HUB Zürich wurde vor zweieinhalb Jahren gegründet und ist Teil des globalen HUB Netzwerks, welches aus insgesamt 30 Zentren mit über 5'000 Mitgliedern besteht. HUB Zürich bietet folgende Dienstleistungen: Coaching, Räumlichkeiten, ein internationales Netzwerk sowie Zugang zu Geldgebern und Bewusstseinsbildung. Durch ihre Partnerschaft mit der Uni St. Gallen (HSG)⁵⁶, haben dort junge Leute bereits während des Studiums die Gelegenheit, lösungsorientierte Projekte für bestehende Probleme zu entwickeln. HUB Mitglieder werden anhand von drei Kriterien ausgewählt: 1) Persönlichkeitseignung, 2) Projekteignung und 3) Ökosystemeignung – d.h. inwiefern das Projekt mit den anderen Projektideen innerhalb der HUB

⁵⁵ <http://www.schwabfound.org>

⁵⁶ Z.B. im Rahmen von Seminaren zu Social Entrepreneurship, wie im Rahmen dieses MBA:
<http://www.mba.unisg.ch/programmes/full-time-mba/electives-overview/entrepreneurship/impact-investing-social-entrepreneurship.php>

zusammenpasst.

Aktivitäten: Als „hub“ (Zentrum) für Social Entrepreneurs, unterstützt HUB Menschen mit innovativen Ideen, um soziale Herausforderungen mithilfe von wirtschaftlichen Ansätzen und Methoden zu angehen. Social Enterprises sind Unternehmen, die als Ziel die Lösung von sozialen Problemen haben, wobei die Maximierung von Wirkung, wie in jedem Unternehmen, das wichtigste Element ist.

HUB implementiert bietet u.a. folgende Aktivitäten für ihre Mitglieder an: Innovative4climate, HUB Fellowship mit WWF und Novartis oder Summerpreneurship.

HUB arbeitet mit Investoren (vermögenden Privatpersonen) und Finanzorganisationen, wie zum Beispiel ResponsAbility zusammen, um die Projekte der Social Entrepreneurs finanziell zu unterstützen. Etwa 20% der HUB Projekte werden in Entwicklungsländern implementiert und haben ihren Schwerpunkt in der Gesundheitsversorgung, erneuerbaren Energien, Wasser, Hygiene und Umwelt. Das Spektrum der sozialen und ökologischen Herausforderungen, die nach innovativen Lösungsansätzen verlangen, ist breit. Verstärkt werden die Probleme auch von lokalen Social Entrepreneurs in den Entwicklungsländern selbst in Angriff genommen.

Mitarbeitende: Bei HUB Zürich arbeiten zurzeit 7 Angestellte und 5 Freiwillige. Die Angestellten haben Berufserfahrung sowie einen akademischen Hintergrund, wie Management bzw. Entwicklungsökonomie oder eine naturwissenschaftliche Basis. Die HUB Angestellten arbeiten sehr unternehmerisch und eigenverantwortlich, ein Ansatz der für HUB essentiell ist. Wichtig sind weitere Kompetenzen, wie zum Beispiel Führungstraining, aber auch Qualitätsmanagement, inklusive Projekt Management.

Case study: Das Programm „Summerpreneurship“ setzt sich zusammen aus *summer school* und *internship* und will Start-up Unternehmen mit talentierten Studierenden während 8 bis 10 Wochen zusammenbringen. Auf diese Weise haben Studierende Gelegenheit, den Social Entrepreneur Sektor kennen zu lernen. Gleichzeitig erhält der Unternehmer für sein Vorhaben Unterstützung, die das Projekt weiterbringt. Daneben wird ein innovatives Lernprogramm angeboten, das Hintergrundwissen vermittelt.

Potentiale: Als relativ neue Organisation befindet sich HUB Zürich noch im Wachstum. Die Themenbereiche der Projekte der Social Entrepreneurs entsprechen dem Zeitgeist und verlangen nach innovativen Lösungsansätzen, die nachhaltig implementiert werden können. Diese Lösungen können nur mit Partnern in den Entwicklungsländern umgesetzt werden. Einerseits sollen die Projekte in die vorhandenen kulturellen und wirtschaftlichen Strukturen integriert werden und andererseits müssen aber auch neue Strukturen geschaffen werden. HUB hat kein „Donor-Modell“, liefert also nicht einfach Produkte, sondern unterstützt das unternehmerische und faire Denken der Social Entrepreneurs und ihre Zielgruppen in den Entwicklungsländern.

3.4.3 Trends und Herausforderungen

Ideen, Innovation und soziale Wirkung sind die treibenden Kräfte der Social Entrepreneurs. Für junge Unternehmer, die häufig einen akademischen Hintergrund mitbringen, ist der Übergang von Innovation zur Business Strategie und Projekt Implementierung nicht immer einfach. Sie bewegen sich in diesen Transitionsfeldern, wo Netzwerke und weitere Akteure die Social Entrepreneurs unterstützen. Ob mit Businessplanentwicklung, Beratungen bezüglich der Finanzierung von Projekten oder durch die zur Verfügungstellung von Büros, Social Entrepreneurs brauchen Netzwerke und Coaches, um ihre Ideen in Projekte umzusetzen.

Das Konzept und die Philosophie von Social Entrepreneurs ist relativ neu in der Schweiz und wird mit wachsendem Interesse von Studenten an der HSG, ETH und der Universität Zürich beobachtet und weiterentwickelt. Vor allem in betriebswirtschaftlichen Studiengängen, wo unternehmerisches Denken verlangt und gefördert wird, ist das Anwenden von wirtschaftlichen Methoden für die Lösung von sozialen Problemen ein wachsender Trend. In Seminaren an der Universität Zürich und St. Gallen sollen Studenten schon während des Studiums motiviert und als potentielle Social Entrepreneurs unterstützt werden, indem sie eigene Projekte verfolgen. Social Entrepreneurs sind Leute der Generation Y – Menschen die Selbstbestimmung und Sinn bei der Arbeit fordern⁵⁷. Sie sind Teil der globalen, vernetzten Welt (konzeptuell und virtuell via Social Media), die kaum Grenzen kennt. Sie setzen sich oft leidenschaftlich, kooperativ und visionär für ihre Ideen und Innovationen ein und wenden sich von traditionellen Strukturen ab.

Natürlich gibt es laut einem Mitbegründer des HUB Zürich auch Herausforderungen für den Social Entrepreneur Sektor. Social Entrepreneurs arbeiten häufig mit wenig start-up Finanzierung und sind meist Teil eines losen Netzwerkes, das nicht die Bedürfnisse aller unterstützen kann. Um Ideen in Entwicklungsländern zu unterstützen braucht es auch lokales Knowhow und Expertenwissen. Qualifizierte Mitarbeitende vor Ort zu finden, kann eine Herausforderung sein, vor allem wenn es sich um technische Innovationen handelt. In Entwicklungsländern sind Social Entrepreneurs auch öfters mit der „Donor Problematik“ konfrontiert, d.h. die Zielgruppen der Innovation erwarten, dass diese gratis zur Verfügung steht. Diese Haltung kann die Finanzierung und Nachhaltigkeit des Projektes beeinflussen.

4 Privatsektorförderung in der EZA

Der zweite Teil des Berichts, der die in der Systematik als „Gruppe I“ bezeichneten Ansätze und Akteure darstellt, zeigt, dass die Privatwirtschaft nicht nur als Geldgeber oder Unternehmer in Entwicklungsländern auftritt, sondern dass der Privatsektor auch eine Zielgruppe für Entwicklungsvorhaben darstellt. Generell wurde erkannt, dass die Förderung von Bildung, Gesundheit, Infrastrukturprojekten, etc. nicht zu eigenständiger Entwicklung führt, solange der Privatsektor in diesen Ländern nicht produktiv ist.

Privatsektorförderung ist deshalb in der EZA ein noch relativ junges Gebiet, abgesehen von Projekten in der Berufsbildung und Landwirtschaft, in denen die Schweiz schon seit Jahrzehnten zumindest in Teilbereichen des Private Sector Development (PSD) tätig ist.

Da cinco zwei wichtige Akteure DEZA und SECO gut kennt, geht der Bericht vor allem auf bisher weniger bekannte Organisationen ein. Der Umfang dieser Studie erlaubt nur eine erste Annäherung an das breite Thema Privatsektorentwicklung.

Ein wichtiges Ergebnis der Übersicht sind auch die Tabellen (*Schweizer PSD Akteure*) im Anhang 6.

⁵⁷“Es menschelt in der Arbeitswelt” (<http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation-y-arbeitswelt>)

4.1 Definition

Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zählen nach wie vor zu den gravierendsten Entwicklungsproblemen. Nur wenn mehr Menschen Zugang zu produktiver und angemessen entlohnter Beschäftigung und damit zu Einkommen erhalten, können die globale Armut nachhaltig reduziert und die Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) erreicht werden.

Ein starker und konkurrenzfähiger Privatsektor ist eine essentielle Komponente für wirtschaftliches Wachstum. Der Privatsektor ist normalerweise die treibende Kraft, um Arbeitsplätze und Einkommensmöglichkeiten zu schaffen. Damit trägt er zumindest partiell zur Armutsreduktion bei. Damit sich das Potential des Privatsektors entfalten kann, braucht es allerdings stabile, zweckmässige Rahmenbedingungen, ein positives Investitionsklima und funktionierende Märkte.

Privatsektorförderung umfasst Massnahmen wie Zugang zu Märkten und zu Kapital, Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Unternehmensförderung (siehe auch Grafik im Kapitel 4.2: Ansätze). Die DEZA und Swisscontact ordnen zudem den Bereich Berufsbildung, also Vocational Educational Training VET oder Vocational Skills Development VSD der Privatsektorförderung zu. Weiter fallen die meist unter dem englischen Begriff verwendeten Themen *Employment and Income* unter PSD. insbesondere Ausbildungen in informellen Systemen sind meist stark an den Privatsektor gebunden. Ausserdem wird argumentiert, dass gut ausgebildete Fachkräfte die Ansiedlung von weiteren Unternehmen begünstigen und einen Standortvorteil darstellen.

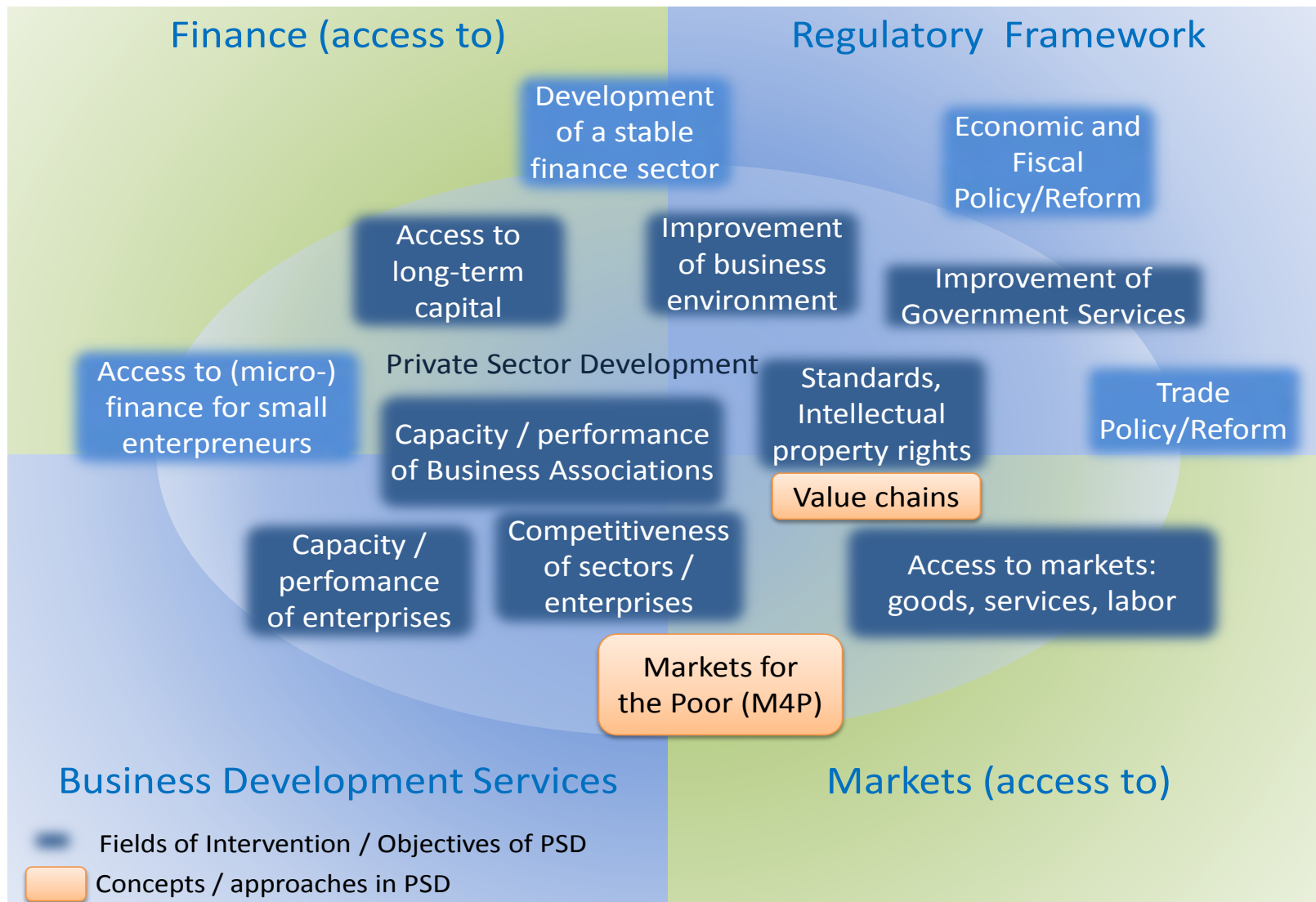
Um die Komplexität in dieser Studie zu reduzieren, weil der Bereich andernorts bestens dokumentiert ist, wird auf den Einbezug der Berufsbildung als Element des PSD verzichtet.

4.2 Ansätze

Die nachfolgende Grafik gibt einen systematischen Überblick über die Interventionsfelder von PSD. Die Interventionsfelder sind 4 Bereichen zugeordnet, welche im Wesentlichen die Grundlage für das Funktionieren des Privatsektors bilden. Dabei steht Business Development Services insgesamt für Knowhow und Technologie.

Die Bezeichnung und gegenseitige Abgrenzung der Interventionsfelder entspricht den allgemein verwendeten Begrifflichkeiten im PSD. Die Liste der aufgeführten Interventionsfelder ist nicht abschliessend.

Abb. 4. Interventionsfelder von PSD



4.3 Akteure

In diesem Kapitel wird exemplarisch auf einige Organisationen eingegangen. Eine Übersicht mit weiteren Merkmalen von Akteuren im Bereich PSD (Who is who) findet sich im Anhang 6.

4.3.1 Schweizer NGOs in der Privatsektorförderung

Privatsektorförderung war lange ein Stiefkind der NGOs in der Schweiz. Man sah den Privatsektor nicht als entscheidendes Element von Entwicklung und überliess diesen Bereich dem SECO. Für die privaten Geldgeber von NGOs war das Thema nicht attraktiv: Gesundheit und Bildung liessen sich besser verkaufen als Kredite und Trainings für Unternehmer. Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Förderung der lokalen Wirtschaft den Ländern des Südens und des Ostens bei der Integration in globale Wertschöpfungsketten hilft und damit letztlich einen Beitrag zur Armutsreduktion leistet. Mehr Tradition bei den NGOs haben Projekte im Bereich Mikrokredite oder in der Förderung von sog. *Micro Businesses*. Dennoch, Schweizer NGOs, die sich spezifisch dem PSD oder Mikrokrediten verschrieben haben, gibt es wenige. Eine nicht abschliessende Auflistung findet sich im Anhang 6. Für klassische Hilfswerke wie Helvetas-Intercooperation oder HEKS sind die Förderung von (Klein-)Unternehmern und die Unterstützung beim Aufbau von Wertschöpfungsketten zwar wichtige Themen, aber gehören nicht zu deren Kerngeschäft. Diese NGOs wurden deshalb für diese Studie nicht berücksichtigt.

Die NGOs präsentieren sich sehr heterogen. Von der riesigen, vor allem in muslimischen Ländern aktiven Organisation Aga Khan Agency for Microfinance bis hin zu einer kleinen Westschweizer NGO wie '1to4' reichen die Beispiele aus der Schweiz, die kaum miteinander vergleichbar sind. Während die einen selber operativ vor Ort tätig sind, sind andere *grant making organisations*, die von der Schweiz aus an Partner oder direkt an begünstigte Projekte Beiträge sprechen.

In der Form von Portraits werden an dieser Stelle einige dieser Organisationen vorgestellt. Zuerst wird Swisscontact, als *die* Schweizer PSD-Organisation präsentiert.

Swisscontact – „Hilfe zur Selbsthilfe“, PSD als Kernanliegen

Swisscontact bezeichnet sich als die Entwicklungsorganisation der Schweizer Wirtschaft und wurde 1959 gegründet. In den meisten Projekten ist sie Leistungserbringerin für Schweizer Entwicklungsagenturen wie DEZA oder SECO aber auch für internationale Geber wie BMZ/GIZ, USAID oder Entwicklungsbanken. Ausserdem arbeitet Swisscontact in einzelnen Projekten mit Konzernen bei der Errichtung einer Private Public Partnership zusammen, wenn es um den Aufbau von nachhaltigen Wertschöpfungsketten geht.

Aktivitäten: Die Förderung der Privatwirtschaft steht in allen der folgenden vier Tätigkeitsbereichen im Vordergrund:

- (1) Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung;
- (2) Förderung von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und Verbesserung ihrer Rahmenbedingungen;
- (3) Förderung von Finanzdienstleistungen: Verbesserung der Spar- und Kreditmöglichkeiten

- für KMU mit Mikrokrediten und Finanzierungsangeboten;
 (4) Förderung der Ressourceneffizienz: Verminderung der Umweltbelastung in den Städten.

Die Aktivitäten von Swisscontact orientieren sich meist an der Nachfrage der Geber und die thematischen Schwerpunkte verändern sich über die Jahre entsprechend der entwicklungspolitischen Agenda.

Mitarbeitende: Weltweit beschäftigt Swisscontact über 800 Mitarbeitende in 19 Projektbüros auf fast allen Kontinenten. In Zürich arbeiten rund 34 Personen, in den Branch Offices in den USA und Deutschland sind weitere Mitarbeitende beschäftigt. Zusätzlich stehen Experten des Senior Expert Corps für ehrenamtliche Beratungseinsätze zur Verfügung. Das Verhältnis in den Projektbüros ist ca. 1:10, das heisst, auf zehn lokale Mitarbeitende kommt ein Expatriate. Innerhalb von Swisscontact gibt es aufgrund der Grösse und Breite der Organisation viele berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Nicht selten finden aber Personen, die im „Feld“ waren nach ihrer Rückkehr eine Stelle bei DEZA oder SECO, die mehr Arbeitsplätze in der Schweiz haben.

Case study: Das „Sustainable Cocoa Production Program“ (SCPP) realisiert Swisscontact in Zusammenarbeit mit SECO, der Sustainable Trade Initiative IDH und der Niederländischen Botschaft in Indonesien. Ausserdem sind verschiedene private Kakao-Firmen beteiligt, unter anderem Nestlé und Mars. Von 2012-2015 sollen 60'000 indonesische Kakaobauern Trainings erhalten, um die Nachhaltigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Wertschöpfungskette zu verbessern. Ausserdem erhalten 40'000 Haushalte Trainings bezüglich Ernährung, um den Verzehr von Gemüse und ausgewogeneren Mahlzeiten zu fördern und damit die Gesundheit der Bauernfamilien zu verbessern.

Potentiale: Aktuell besteht ein Trend hin zu verbesserten und glaubwürdigeren CSR-Ansätzen von Unternehmen. Swisscontact versteht sich beim Aufbau von nachhaltigen Wertschöpfungsketten als neutraler Dienstleister zwischen Abnehmer und Produzenten. Grundsätzlich erlebt Swisscontact seit einigen Jahren eine verstärkte Nachfrage nach Aktivitäten im Bereich Privatsektorförderung, ein Thema, das früher nicht direkt als Entwicklungszusammenarbeit im Dienste der Armen betrachtet wurde.

Mit Aga Khan wirft die Studie einen Blick auf einen Akteur mit einem riesigen Budget.

Aga Khan Agency for Microfinance – ein starker PSD Akteur in der muslimischen Welt

Das Aga Khan Development Network ist eine der weltweit grössten privaten Entwicklungsorganisationen mit verschiedenen thematischen Unterorganisationen. Unterstützt wird es von seinem Gründer, His Highness Prince Aga Khan IV, dem Führer der Ismailiten und Grossaktionär diverser Konzerne, der zum Club der reichsten Männer gehört. Der Hauptsitz verschiedener Aga Khan Organisationseinheiten, wie auch der Aga Khan Agency for Microfinance (AKAM) ist in Genf - ein Ort, mit dem Aga Khan aufgrund seiner Jugendjahre am Lac Léman eng verbunden ist.

AKAM ist vorwiegend eine Implementierungsorganisation, deren Agenturen aber zum Teil auch mit lokalen Partnern arbeiten. Geldgeber sind nebst Aga Khan und der ismailitischen Gemeinschaft auch verschiedene staatliche und multilaterale Entwicklungsagenturen wie DEZA, DFID, USAID oder die IFC. Partner können auch Unternehmen sein, wie z.B. das grosse Schweizer Baumwollhandelsunternehmen Paul Reinhard AG.

Aktivitäten: Während sich verschiedene Aga Khan Organisationen Themen wie Bildung, Gesundheit, Ernährung oder Architektur annehmen, beschäftigt sich ein Zweig der Organisation, die

Aga Khan Agency for Microfinance AKAM mit Mikrokrediten und *Saving Groups*. Dieses Engagement besteht seit den 1950er Jahren und läuft heute, zusammen mit ländlicher Entwicklung wie Einkommensförderung, Hausbau und –Finanzierung, unter AKAM. Der Fokus liegt auf armen, muslimischen Regionen und erstreckt sich auf 30 Länder, vornehmlich Zentral- und Süd-asien, Mittlerer Osten, Ost- und Westafrika. Das gesamte Budget der Aga Khan Entwicklungsorganisationen beläuft sich auf über 600 Millionen USD pro Jahr. Der Aga Khan Fund for Economic Development AKFED basiert ausserdem auf einem kommerziellen Modell, bei dem aber alle Gewinne reinvestiert werden.

Mitarbeitende: Weltweit arbeiten rund 80'000 Personen für das Aga Khan Netzwerk, im Bereich der Mikrofinanz und Einkommensförderung (AKAM) arbeiten ca. 3'400 Angestellte im Feld. 80 Personen sind in Genf im Hauptquartier für verschiedene Unterorganisationen tätig, unter anderem für AKAM. Als Implementierungsorganisation werden vor allem technische Spezialisten beschäftigt, die von administrativem Personal unterstützt werden. Üblicherweise haben diese Personen mehrere Jahre Auslandsfahrung und sind ausgewiesene Experten in ihrem Thema. Rekrutiert werden die Profile über das eigene online Career Centre oder gelegentlich in führenden Printmedien. Eine Herausforderung ist insbesondere die Besetzung von Stellen in Ländern mit einer schwierigen Sicherheitslage und prekären Lebensbedingungen. Weiterbildungen finden an eigenen Aga Khan Universitäten in Zentralasien und Ostafrika statt.

Case study: Im Jahr 2002 nahm die First Micro Finance Bank Ltd, als Teil der AKAM in Pakistan ihren Betrieb auf. Die Bank verfolgt das Ziel der Armutsreduktion durch wirtschaftliche Entwicklung. Sie ermöglicht Zugang zu Geld für vulnerable Bevölkerungsschichten in Form von Krediten, Sparmöglichkeiten und Lebensversicherungen, kombiniert mit effizienten und günstigen Überweisungsdienstleistungen. Die Bank ist an 133 Standorten im Land vertreten und hat bis Mitte 2013 263 Mio. USD in über 1.2 Mio. Mikrokrediten in Umlauf gebracht. Jüngst wurden zwei Kundinnen dieser Bank mit einem Preis für besonders innovative Kleinunternehmerinnen ausgezeichnet.

Potentiale: Historisch lag der Fokus bei AKAM auf der Verbesserung der Zulieferer-Seite, vor allem auf Bauunternehmen, die Finanzierung wurde bloss als Mittel zum Zweck gesehen. Neu wird aber auch vermehrt auf die Nachfrageseite geschaut, auf die Vielfalt der Finanzdienstleistungen und den Bedarf nach Regulierungen und Dienstleistungen, um die Reichweite und den Impact der Interventionen zu vergrössern. Damit die Finanzmärkte besser für die Armen zugänglich sind, müssen zahlreiche Akteure zusammenarbeiten. Es gibt keine *one-size fits all solution*, aber eine, bei welcher viele Akteure darauf hinwirken, dass wirtschaftliche Chancen und finanzielle Teilhabe auf allen Stufen im Finanzsystem möglich sind.

Nachfolgend ein anderes Beispiel. Im Gegensatz zu Aga Khan, verfügt die „start-up“ Organisation 1to4 über ein bescheidenes Budget und operiert in anderen Dimensionen, verfolgt jedoch interessante Ansätze.

1to4 – innovative Ansätze im Fundraising für Impact Investing

Übersicht: Die kleine und noch junge NGO mit Sitz in Neuchâtel wurde 2011 von einem Unternehmerpaar gegründet, das seine Medizintechnik-Firma verkauft hatte und seither die Vision verfolgt, Kleinunternehmern in Entwicklungsländern und Social Entrepreneurs zu Krediten zu verhelfen. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der amerikanischen NGO Microcredit Enterprises (MCE), die ähnlich strukturiert ist. Noch befindet sich die NGO im Aufbau und entwickelt neue Spendenmodelle, sucht Partner und arbeitet daran, die Spenderbasis zu verbreitern.

Aktivitäten: Das Fundraising erfolgt direkt über das Netzwerk der Organisation und bietet zwei Modelle an: Einerseits werden sogenannte „Guarantors“ gesucht, die mit 1 Mio. CHF bzw. USD

für einen Kredit haften, der einem Mikrofinanzinstitut in einem Entwicklungsland gewährt wird, welches wiederum Kleinkredite an Individuen vergibt. „Guarantors“ sind meist vermögende Privatpersonen, vereinzelt auch Firmen oder Stiftungen. Die Zielgruppe sind Personen, die klassischen Spenden nicht viel abgewinnen können, sich aber überzeugen lassen, sich in einer anderen Form zu engagieren. Andererseits werden Mittel generiert, indem Personen ein sog. „Gift-Vest“ machen, also eine Start-up Investition in ein Projekt eines Social Entrepreneurs in einem Entwicklungsland, sog. „Impact Investing“. Diese Projekte werden von 1to4 selbst ausgewählt und in der Anfangsphase begleitet, bis Geld auf regulären Kapitalmärkten geliehen werden kann. Im Idealfall kann das Anfangskapital später zurückbezahlt werden und erneut in ein Start-up investiert werden. Ein wichtiger Markt ist Indien, aktuell werden aber Projekte in total 25 Ländern unterstützt. Auch hier werden vermögende Spender angesprochen, die sich verpflichten, während fünf Jahren je 10'000 CHF einzusetzen.

Mitarbeitende: Die NGO wird mit zwei Vollzeitstellen, besetzt durch das Gründerehepaar, geführt. Weiter wird das Sekretariat von einem Anwalt teilzeitig unterstützt. Die Gründer haben eine Unternehmervergangenheit und einen technischen Hintergrund und ausserdem eine besondere Sensitivität für Start-ups in Entwicklungsländern. Das Engagement für die NGO nehmen sie ehrenamtlich wahr. Das Ziel ist, bald weiteres, bezahltes Personal einzustellen, um das wachsende Portfolio professionell begleiten zu können.

Case study: Unterstützt wurde bisher z.B. die Social Enterprise „InVenture“, die auf den Zugang von Armen zu Kapital dank einer Kreditwürdigkeitsprüfung spezialisiert ist. Das entwickelte Produkt heisst „InSight“ und ist eine mobile Plattform, die Personen mit tiefem Einkommen ermöglicht, Rechenschaft über ihre Einkünfte und Ausgaben über eine Mobile-Applikation via SMS abzulegen und somit Zugang zu Kapital von einem (Mikro-)Finanzinstitut erhalten können. Zum Beispiel kann sich ein Bäcker einen neuen Ofen kaufen, wenn die Bank dank dem Tool über einige Zeit in Erfahrung bringen konnte, dass der Unternehmer über eine solide Einkommensquelle verfügt, die ihm ermöglicht, Zinsen für den Kredit zu bezahlen.

Potentiale: Das amerikanische Modell des „Guarantors“ stösst laut Angaben von 1to4 auch in der Schweiz auf Interesse. So können neue Zielgruppen für ein soziales Anliegen gewonnen werden. Auch bei „GiftVest“ steht die Idee dahinter, dass es um Investitionen und nicht um Spenden geht, was immer mehr Leute überzeugt. Die Partnerschaft mit einer US-basierten Stiftung ermöglicht ein besseres Pooling und eine gemeinsame Auswahl der unterstützten Institutionen. Da der Mikrofinanzmarkt (vor allem auf dem indischen Subkontinent) bereits recht etabliert ist, will 1to4 verstärkt auf Unternehmer fokussieren, die etwas grössere Summen für Investitionen benötigen, aber dennoch zu klein für lokale Banken sind.

4.3.2 Schweizer Staatliche Akteure in der Privatsektorförderung

Im Rahmen der ursprünglichen Aufgabenteilung in der EZA zwischen den Bundesämtern war PSD bei der Abteilung Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des SECO angesiedelt. In den letzten Jahren ist das Thema auch von der DEZA aufgenommen worden, ausgehend von Projekten der ländlichen Entwicklung, wo sich zeigte, dass die PSD (z.B. 'value chain' Ansatz) eine wichtige Ergänzung zu den bestehenden Instrumenten ist, um die Nachhaltigkeit der Fördermassnahmen zu verbessern. Dadurch ist es zu gewissen Überlappungen gekommen, wobei SECO weiterhin PSD vor allem für das Segment der Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) unterstützt und insbesondere bessere Rahmenbedingungen fördert, während die Unterstützung der DEZA direkter auf die armen, unterprivilegierten Bevölkerungsschichten ausgerichtet ist.

SECO: PSD wird über drei Aktionslinien umgesetzt: (1) Verbesserung des Geschäftsumfelds von Unternehmen (2) Zugang zu langfristigem Investitionskapital (3) Verbesserung der unternehmerischen Fähigkeiten. Mit dieser Unterstützung soll die Standortattraktivität der Partnerländer und die Wettbewerbsfähigkeit der KMU erhöht werden und damit sowohl in- wie ausländische Investitionen ausgelöst sowie neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Über den ausgelagerten Swiss Investment Fund for Emerging Markets SIFEM stellt SECO Langzeit-Darlehen für Finanzinstitute und KMUs in Entwicklungsländern zur Verfügung. Seit 1999 wurden so über 400 Millionen CHF investiert.

SECO - Breit angelegte Privatsektorförderung

Übersicht: In ausgewählten Schwellenländern trägt das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO über den Leistungsbereich „wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ dazu bei, dass dortige Finanzmärkte besser funktionieren und ein wettbewerbsfähiges Unternehmertum herausgebildet und gefördert wird. Ziel ist es, die Standortattraktivität zu erhöhen sowie inländische und ausländische Investitionen auszulösen. Der Bereich „Handelsförderung“ arbeitet vor allem an der Verbesserung von Wertschöpfungsketten zum Beispiel durch die Einführung von Labels und verhilft lokalen Produzenten im Süden oder Osten zu Geschäftspartnern im Norden.

Aktivitäten: Drei Aktionslinien bestimmen die Interventionen von SECO:

1. Die Verbesserung des Geschäftsumfeldes von Unternehmen wird über Unterstützung bei Regulierungen, Gesetzen, Inspektionen, Registrierung, etc. umgesetzt.
2. Der Zugang zu Investitionskapital für KMU wird ermöglicht, indem durch technische Unterstützung die finanzielle Infrastruktur verbessert wird.
3. Führungspersonen aus KMU und Finanzinstitute werden darin unterstützt, ihre unternehmerischen Fähigkeiten zu verbessern. Durch die Förderung von Corporate Governance und Rechnungslegungsstandards kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden.

SECO arbeitet in ausgewählten *middle income countries* wie Indonesien, Vietnam, Südafrika, Ghana, Tunesien, Ägypten, Kolumbien, Peru. In verschiedenen Ländern in Osteuropa und Zentralasien haben DEZA und SECO ein gemeinsames Kooperationsbüro und Schnittstellen in ihrer Arbeit.

Für das Investitionskapital von Unternehmen vor Ort ist nicht das SECO zuständig, diese Aufgabe wurde in eine private Firma (SIFEM, Swiss Investment Fund for Emerging Markets) ausgelagert. Ausserdem spielen bei der Finanzierung auch private Akteure eine Rolle, wie Responsibility, die für ihre Fonds nachhaltige Anlagen suchen.

Mitarbeitende: Insgesamt arbeiten im Bereich „wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit“ 107 Personen, weitere 30 Personen sind in Aussenstellen in Ländern mit einem SECO-Programm. Die Abteilung „Privatsektorförderung“ beschäftigt 9 Personen in Bern, die ein breites Qualifikationsspektrum aufweisen. Diese kommen aus der Privatwirtschaft, aus NGOs oder aus der Verwaltung – neben einer ehemaligen Rohstoffhändlerin finden sich Philosophen oder Personen mit jahrelangen Auslanderfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit. Für Berufsleute aus der Finanzwelt bietet das SECO eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die – dies gilt eher für die Jüngeren – auch wegen der „sinnvollen“ Arbeit attraktiv ist. Das SECO verlangt oft sehr spezialisierte Profile mit Fachkompetenzen und gleichzeitigen Länder- und Sprachkenntnissen des jeweiligen regionalen Zuständigkeitsbereichs.

Case study: Das Business Advisory Services (BAS) Programme in Zentralasien hilft Mikro-

Klein- und Mittelgrossen Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, indem sie durch meist lokale Business Consultants unterstützt werden. So werden sie beraten bei der Erschliessung von neuen Märkten, bei der Produkte- oder Dienstleistungsqualität, Zugang zu Finanzdienstleistungen, etc. Die Berater arbeiten auf einer *risk-sharing basis*. Partner des SECO ist die European Bank for Reconstruction and Development EBRD. Bis 2011 wurden durch das SECO 272 Projekte unterstützt und über 30'000 Personen konnten im BAS Programm von der Beratung profitieren.

Potentiale: Die enorme Arbeitslosigkeit und ein Abbau des Staatsapparats in vielen Ländern haben zu einer Nachfrage nach starken Unternehmen als Arbeitgeber geführt. Heute sind Entwicklungsländer viel aufgeschlossener gegenüber einer Öffnung hin zu einer globalen Wirtschaft und Investitionen von ausländischen Firmen. Für das SECO und für NGOs ergibt sich so auch die Chance, soziale und ökologische Standards zu fördern und damit die Wertschöpfung zu erhöhen. Aber auch die Gestaltung der lokalen Rahmenbedingungen ist nach wie vor essentiell für eine wirtschaftliche Entwicklung.

DEZA: Die DEZA setzt im Bereich „Privatsektorförderung und Finanzdienstleistungen“ auf Ansätze und Methoden, die ein sozial und ökologisch nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern und an dem insbesondere auch die armen und benachteiligten Bevölkerungsschichten teilhaben können – sei es als Arbeitnehmer/innen, Produzenten/-innen oder Konsument/-innen. Dazu arbeitet die DEZA unter anderem mit dem systematischen Ansatz '*Making Markets Work for the Poor*' (M4P).

4.3.3 Schweizer Finanz- und Beratungsinstitute in der Privatsektorförderung

Anlagen in nachhaltige Fonds in Entwicklungsländern werden von Bankkunden nachgefragt und es gibt hierfür zahlreiche Angebote. Auch hier geht es, wie beim CSR, um das Thema Verantwortung und Nachhaltigkeit, dem sich Anleger vermehrt verpflichtet fühlen. Für die Studie wurden aber keine Abteilungen von Banken berücksichtigt, die solche Anlagemöglichkeiten anbieten. Einzig ResponsAbility, Bamboo Finance und Blue Orchard, die als Finanzinstitute ausschliesslich auf nachhaltige und soziale Investitionen setzen, erscheinen in der Liste im Anhang 6.

Hervorzuheben ist ausserdem die Investmentfirma Obviam, die den öffentlichen Fonds SIFEM berät und betreut. Obviam verwaltet ausserdem Fonds von Privaten, dies in Kooperation mit ResponsAbility.

FIDES ist für staatliche Entwicklungsagenturen (DEZA, SECO, GIZ, KfW, etc.) ein wichtiges Beratungsbüro, z.B. für Fragen zum Aufbau von ländlichen Mikrofinanzinstituten, aber auch für Forschung und Trainings in diesem Gebiet.

4.3.4 Social Investors (nicht-kommerzielle)

Nebst den auf eine Rendite für die Investoren – wenn auch eine geringere als auf herkömmlichen Märkten – ausgerichteten nachhaltigen Fonds gibt es einige, meist genossenschaftlich organisierte soziale Investoren. Ein bekanntes Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum ist Oikokredit, die auch in der Schweiz eine Niederlassung und einen Kreis von Unterstützern hat. Es werden keine Zinsen an die Geldgeber ausbezahlt, aber der Kunde besitzt einen Anteilschein, den er wieder zurückfordern kann. Mit dem Geld werden vorwiegend Mikrofinanzinstitute in Entwicklungsländern unterstützt. Der FIG

(Fonds International de Garantie) funktioniert ähnlich, gibt aber keine Kredite sondern übernimmt Garantien für lokale Mikrofinanzinstitute⁵⁸.

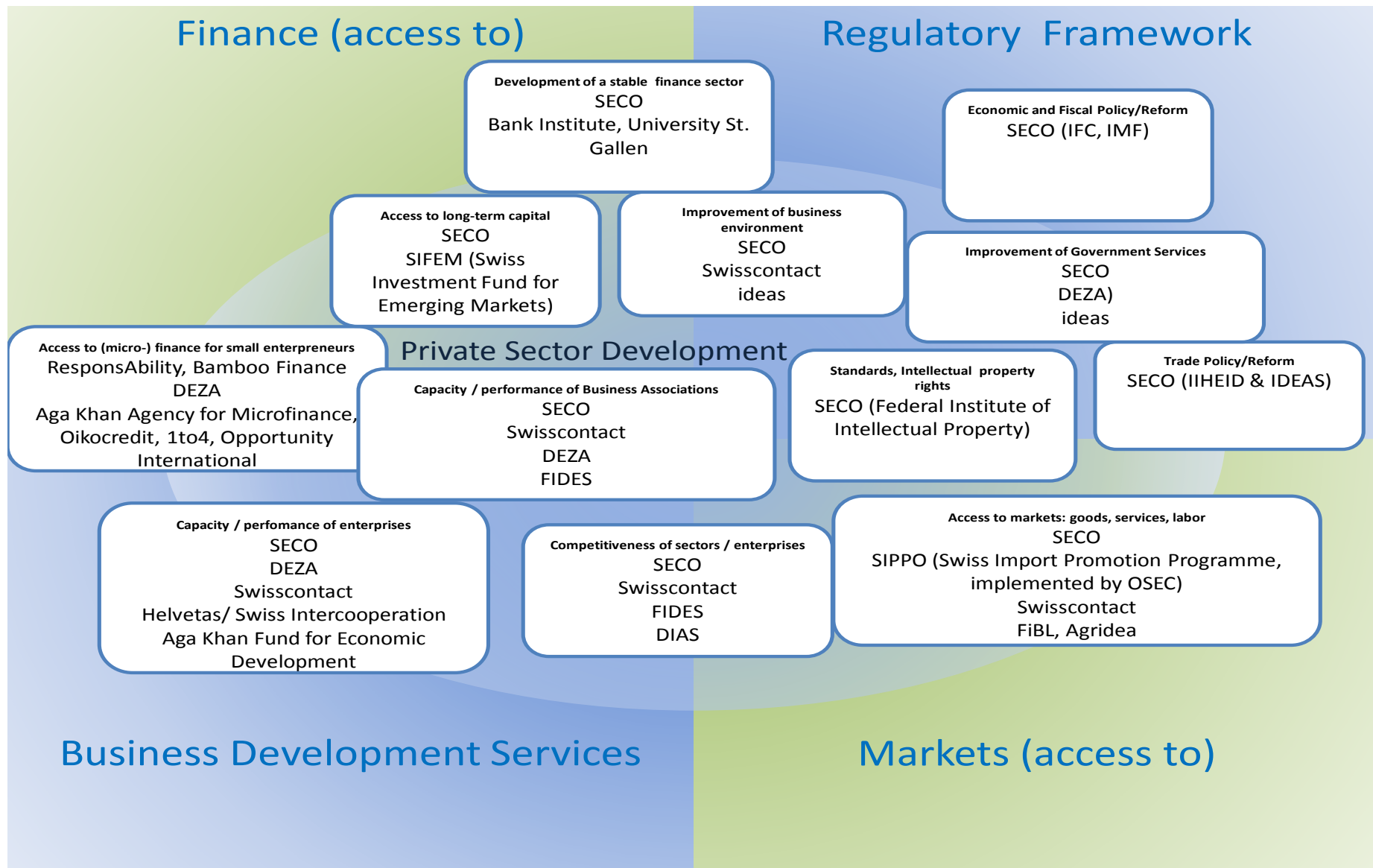
4.3.5 Netzwerke in der Privatsektorförderung

Auch im Bereich PSD spielen Netzwerke eine wichtige Rolle. Zwei wichtige, aber nicht die einzigen in der Schweiz basierten Organisationen werden an dieser Stelle präsentiert. Einerseits die Swiss Microfinance Platform, die zum Ziel hat, die wichtigsten (Schweizer) Akteure im Mikrofinanzbereich zusammenzubringen. Die Mitglieder kommen sowohl aus dem NPO Sektor (Aga Khan Agency for Microfinance, Helvetas-Swiss Intercooperation, Swisscontact, etc.) als auch aus dem Profit-Bereich (FIDES, Zürich Versicherungen, etc.). Andererseits ist das World Microfinance Forum Geneva (WMFG) zu erwähnen, das eine eher kommerzielle Ausrichtung hat im Bereich *Responsible Investments*. Entsprechend sind die Mitglieder vor allem Finanz- oder Beratungsinstitute, nebst einzelnen Entwicklungsorganisationen wie z.B. die GIZ. International ist die Weltbank mit ihrem Financial & Private Sector Development Forum führend.

Die Grafik auf der folgenden Seite basiert auf der Abbildung 4 im Kapitel 4.2 und zeigt die wichtigsten Organisationen mit ihrer thematischen Verortung im PSD auf.

⁵⁸ Der Bereich Social Investors wurde im Rahmen dieser Studie nicht vertieft untersucht.

Abb. 5. Interventionsfelder von PSD



4.4 Trends und Herausforderungen

Wie bereits unter CSR beschrieben, ist ein markanter Trend die nachhaltigere Ausgestaltung von Wertschöpfungsketten. Für Unternehmen ist es zunehmend überlebenswichtig, möglichst saubere soziale und ökologische Standards einzuhalten, um sich vor negativer Presse zu schützen. Allgemein kommt dies den lokalen Partnern in Entwicklungsländern entgegen. Sie profitieren von den verbesserten Produktionsbedingungen, indem sie auf verschiedenen Ebenen stärker einbezogen werden und können ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Diese Verbesserungen sind aber nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Die Gestaltung dieser politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Transitions- und Entwicklungsländern ist eine der grossen Herausforderungen in der Privatsektorförderung. Diese Bedingungen müssen stabil sein und es braucht Märkte, die gut spielen, um Anreize für Projekte und Investitionen im Privatsektor zu schaffen. Viele Länder haben hier noch grosse Defizite, z.B. fehlende Standards oder fehlende Umsetzungsstrategien, mangelnde Transparenz in der Preispolitik, veraltete Technologie und Infrastruktur oder Marktzugang mit Restriktionen.

Entsprechend ist bei den Entwicklungsagenturen ein Trend zu beobachten hin zur Unterstützung von Massnahmen auf der Makro-Ebene, d.h. Politikentwicklung und -umsetzung. Letztere stellt in den betroffenen Ländern eine besondere Herausforderung dar, weil häufig die Mittel für die Um-, bzw. Durchsetzung von neuen Standards fehlen.

Schliesslich bleibt eine der grössten Herausforderungen der PSD die Frage der Relevanz und Effektivität in Bezug auf Armutsbekämpfung. Arbeitet man mit den Ärmsten, ist die Frage, ob ihre Beteiligung am wirtschaftlichen Geschehen überhaupt nachhaltig möglich ist und unterstützt man Politikentwicklung für die Regulierung des Privatsektors stellt sich die Frage, ob es in der PSD wirklich einen *trickle – down* Effekt gibt.

Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass die Bedeutung des Privatsektors und damit der PSD für die Entwicklung weiterhin zunimmt und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.

5 Mitarbeiterprofile

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die Profile der Mitarbeitenden, verlangte Kompetenzen und Formen der Rekrutierung in einzelnen Bereichen eingegangen. Ausserdem finden sich Hinweise auf den möglichen Bedarf an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Hinweise ergeben sich zum Teil aus den Erkenntnissen, die in den Kapiteln 'Trends und Herausforderungen' beschrieben werden. Die Informationen stammen aus den Gesprächen mit den 12 interviewten Organisationen.

5.1 Arbeiten bei Stiftungen

Kompetenzen

Die Zahl der Mitarbeitenden ist bei Stiftungen sehr unterschiedlich, wie das Kapitel 3.1 zeigt. Meistens sind es kleine Teams, da die operativen Tätigkeiten bei der Implementierung durch Partner abgedeckt werden. Deshalb beschäftigen Stiftungen vor allem Fachkräfte mit spezieller

Expertise, die sich mit der Ausrichtung der Stiftung decken, z.B. Fachwissen in Berufsbildung, in Landwirtschaft und in Gesundheit. International tätige Stiftungen verlangen zudem „Felderfahrung“, also Projekterfahrung im Ausland, nach Möglichkeit in den Ländern, in denen die Stiftung Vorhaben unterstützt. Strategisches Denken ist essentiell, da Projekte aus einer Vielzahl von Gesuchen anhand verschiedener Kriterien ausgewählt und finanziell unterstützt werden. Der Ansatz der *catalytic philanthropy* bzw. eine verstärkte Einbettung in Gebernetzwerke und in lokale Strukturen verlangt umsichtiges, vorausschauendes Handeln und Verhandlungsgeschick mit Partnern.

Unternehmensstiftungen haben einen etwas anderen Anspruch. Sie sind oft der verlängerte Arm der CSR-Abteilung des Mutterhauses. Deshalb werden in den Stiftungen ähnliche Profile gefordert wie in der Forschung und Entwicklung (z.B. Produkteanwendungen für die Ärmsten) oder im CSR Projektmanagement.

Rekrutierung

Die befragten Stiftungen geben an, über cinfo und andere online Jobsuchseiten sowie über ihre Netzwerke und persönlichen Kontakte passende Mitarbeitende zu rekrutieren. In der Regel hat die Stiftung klare Vorstellungen zum Profil des/der idealen Kandidat/in (d.h. fachliche Expertise, IZA und Felderfahrung, Sprachen, und eine Kombination von strategischem, unternehmerischem Denken und interkultureller Kompetenz/kultureller Sensibilität). Die sogenannten Soft Skills sind bei der Auswahl sehr wichtig, vor allem für international tätige Stiftungen.

Die Rekrutierung fokussiert in der Regel bei grossen, internationalen Stiftungen nicht nur auf den Schweizer Markt, sondern erfolgt europaweit.

Unterstützungsbedarf

Die Stiftungen sind an folgenden Angeboten interessiert:

- Kurze Trainingsangebote (1-2 Tage) zu innovativen Ansätzen (z.B. M4P)
- NADEL-Kurse für Weiterbildung (PCM, etc.)
- Laufbahnberatung für Mitarbeitende
- Generell: Online Plattform für international tätige Stiftungen, um den Austausch von “best practice” Programmen und Projekten mit anderen Stiftungen zu gewährleisten.

5.2 Arbeiten für CSR

Kompetenzen

Der CSR Bereich eines Unternehmens ist generell interdisziplinär aufgestellt. Er befindet sich an der Schnittstelle von Umwelt, Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten. Demensprechend fallen sehr unterschiedliche Aufgaben an und es werden vielfältige Kompetenzen verlangt. Im Idealfall bringen die Bewerber/innen ein *Commitment* mit, d.h. sie haben klare Visionen und möchten sich innovativ engagieren.

In der Praxis geht es in CSR-Abteilungen oft um Kommunikation, entsprechend müssen die Verantwortlichen gegen aussen im Sinne von PR-Arbeit über das Engagement berichten. Daneben ist aber auch systematisches Reporting an der Tagesordnung und verlangt ein Verständnis für Methoden zur Rechenschaftslegung, z.B. Wirkungsmessung. Betrifft die Stelle das Management von Wertschöpfungsketten, werden Erfahrungen im nachhaltigen Lieferantenmanagement benötigt. In diesen Bereich fallen auch die Labelling- und Zertifizierungs-Prozesse, die begleitet werden müssen. Besonders in den beiden letztgenannten Bereichen ist interkulturelle Kompetenz gefragt, da mit verschiedensten Partnern gearbeitet und verhandelt wird.

Rekrutierung

CSR Teams in der Schweizer Niederlassung oder am Hauptsitz sind in der Regel klein. Novartis beschäftigt nur drei Personen in dieser Abteilung, bei Geberit sind es deren zwei. Grosse Konzerne können international jedoch über 100 Mitarbeitende in ihren Projekten vor Ort beschäftigen (z.B. Glencore in den Community Projects). In der Regel werden die Fachleute direkt intern aus dem Unternehmen rekrutiert und haben sehr unterschiedliche Hintergründe (Kommunikation, Wertschöpfungsketten, Human Resources).

Kann das Profil für einen CSR-Spezialisten intern nicht abgedeckt werden oder sucht man „frischen Wind“ von aussen, dann versuchen Unternehmen zum Teil, die Leute von CSR-Beratungsunternehmen abzuwerben. Zumindest in Deutschland, wo der Beratermarkt grösser ist als in der Schweiz, ist dies eine gängige Praxis.

Unterstützungsbedarf

Die wachsende Zahl an Beratungsfirmen und Netzwerken rund um CSR lässt auf einen beachtlichen Unterstützungsbedarf von Seiten der Unternehmer schliessen. Dieser Bedarf betrifft u.a. die folgenden Themen:

- Immer mehr Initiativen und Mitgliedschaften im Bereich Nachhaltigkeit verlangen entsprechendes **Reporting**. Reporting-Trainings werden vom Markt nachgefragt, da hier oft die Kompetenzen fehlen (und weil CSR immer häufiger als Kommunikationstool benutzt wird).
- Indikatoren-Entwicklung, der Umgang mit **Standards** (z.B. ISO 26000 für CSR) oder 'Key Performance Indicators' für Nachhaltigkeit beschäftigt viele grosse Unternehmen und erfordert oft externe Unterstützung.
- Der Aufbau bzw. die Überprüfung nachhaltiger **Wertschöpfungsketten** sind für Unternehmen eine Herausforderung, welche von den Mitarbeitenden interdisziplinäre Kompetenzen verlangt und für die auch Berater eingesetzt werden.

5.3 Arbeiten für Inclusive Business Ventures

Kompetenzen

Von Mitarbeitenden eines Inclusive Business werden vielfältige Kompetenzen verlangt. Einerseits müssen sie sich in Betriebswirtschaft auskennen und unternehmerische Fähigkeiten aufweisen. Andererseits benötigen sie fachliches Wissen der entsprechenden Branche (z.B. Pharma und Medizin für Novartis). Internationale Business-Erfahrung ist dabei essentiell.

Für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sind Kreativität und Innovation gefragt. Da sich Unternehmen in Entwicklungsländern in komplexen Märkten bewegen, ist zudem konzeptuelles und vernetztes Denken eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Vorhaben.

Bei der Entwicklung von Produkten für '*the bottom of the pyramid*' ist Sinn für soziale Gerechtigkeit und Sensibilität für die Anliegen der Zielgruppen gefordert.

Rekrutierung

Die Rekrutierung erfolgt wie bei CSR meist intern, da die (Gross-)Unternehmen auf einen grossen Pool von Mitarbeitenden zurückgreifen können.

Unterstützungsbedarf

- Inclusive Business Modelle sind immer noch neu und viele Entwicklungshelfer und Personen in Entwicklungsländern müssen davon überzeugt werden.
- Marktinformationen fehlen häufig z.B. wie neue Märkte in Entwicklungsländern am besten erschlossen werden können oder sollen (Novartis führt solche Forschungsprojekte z.T. auch intern durch).
- Know-How zu Inclusive Business beschaffen sich grosse Unternehmen selber oder beziehen ihre lokalen Filialen mit ein. Wenn überhaupt, sind es kleinere und mittelgrosse Unternehmen, die Beratung und Unterstützung benötigen.

5.4 Arbeiten als oder für Social Entrepreneurs

Kompetenzen

Social Entrepreneurs sind eine sehr heterogene Gruppe von meist jungen Unternehmern. Zentral bei diesen Personen ist ihr Idealismus, der sie antreibt, grossen Einsatz für – zumindest am Anfang – wenig Lohn zu leisten. Nebst Innovationsgeist und Kreativität sind unternehmerische Fähigkeiten gefragt. In der Regel muss der Social Entrepreneur selber Geldmittel beschaffen und braucht dafür Verhandlungsgeschick und gute Netzwerke. Fast alle weisen einen akademischen Hintergrund mit Berufserfahrung auf, z.B. in Entwicklungsökonomie, Betriebswirtschaft oder in einem technischen Bereich (Umweltwissenschaften, Ingenieure, Medizin, etc.)

Rekrutierung

Social Entrepreneurs werden nicht per se von Organisationen rekrutiert. Was sie zu Social Entrepreneurs macht, ist ihre Eigeninitiative, ein soziales Problem mit eigenen innovativen Ideen zu lösen. Mit dieser Grundhaltung müssen viele jedoch ihr start-up Kapital zuerst einmal „finden“, entweder durch Fundraising (durch Investoren) oder mittels Preisgelder für ausgezeichnete

te Projekte. Social Entrepreneurs brauchen daher auch Unterstützung durch Netzwerke und Organisationen (siehe Kapitel 3.4).

Für die Rekrutierung von Mitarbeitenden von Organisationen, die Social Entrepreneurs unterstützen, wie z.B. HUB Zürich, werden vor allem Social Media (Twitter, Facebook, LinkedIn) oder eigene Netzwerke eingesetzt. Die in der Folge beschriebenen Trainings beziehen sich auf Mitarbeitende von Organisationen oder Netzwerken, die Social Entrepreneurs unterstützen.

Unterstützung / Training

- Fähigkeiten in Projektmanagement und Buchhaltung werden stark nachgefragt.
- Leadership Trainings werden als wichtig erachtet, um die *soft skills* zu stärken, wie etwa Visionen entwickeln und umsetzen, Kommunikationsfähigkeiten zu fördern oder Teams zu führen.
- Traditionelle Trainings stossen kaum auf Interesse. Trainings sollten nach den Vorstellungen von Social Entrepreneurs interaktiv und wenn möglich auch online via Social Media verfügbar sein, was eher der Mobilität dieser Gruppe entspricht. Meist werden solche Lernmodule intern angeboten.

5.5 Arbeiten im Bereich Privatsektorförderung

Kompetenzen

Bei Organisationen, die in der Privatsektorförderung tätig sind, kommen sehr unterschiedliche Profile zum Einsatz. Dabei kommen zum Teil Erfahrungen aus Tätigkeiten bei NGOs, bei staatlichen Agenturen wie DEZA und SECO oder in der Privatwirtschaft zusammen. (z.B. in der Handelsförderung bei SECO arbeitete jemand, der vorher bei einem Grossverteiler tätig war und im Anschluss an die Stelle bei SECO in die CSR Abteilung eines Schmucklabels wechselte). Der Wechsel zwischen staatlichen Agenturen und der Privatwirtschaft wird als Gewinn von Erfahrungen aus verschiedenen Arbeitsfeldern positiv bewertet. Allerdings sind die Anforderungen bei staatlichen Agenturen und NGOs oft verschieden, weil NGOs meist direkter an der Umsetzung der Projekte beteiligt sind was mehr operative Fähigkeiten erfordert.

Abgesehen von staatlichen Entwicklungsagenturen sind die Arbeitsmärkte zwischen dem Profit und dem Non-Profit-Bereich dennoch nicht sehr durchlässig. Wenn auch die Profile im PSD sehr heterogen sind, kann festgestellt werden, dass der Weg vom Privatsektor in eine NGO eher möglich ist, als der umgekehrte Weg von einer Schweizer NGO-Karriere hinein in die Privatwirtschaft. Bei staatlichen Akteuren ist diese Durchlässigkeit in beide Richtungen eher gegeben. Personen aus NGO gehen denn auch weit häufiger später in die staatliche Entwicklungszusammenarbeit als umgekehrt, was u.a. an den Lohnunterschieden liegt. Früher hatte die DEZA ihre Mitarbeitenden aktiv dabei unterstützt, zwischenzeitlich in einer NGO vor Ort zu arbeiten und nahm die Personen später wieder zurück. Dies ist heute kaum mehr möglich.

Rekrutierung

In der Privatsektorförderung arbeiten generell ausgewiesene Fachkräfte. Um gute Talente bzw. Fachpersonen mit langer Erfahrung herrscht schon fast ein Kampf und Netzwerke sind enorm wichtig.

NGOs versuchen vor allem, eigenes Personal intern aufzubauen und den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven anzubieten. Gerade wo die Löhne tiefer sind als bei staatlichen Arbeitgebern, sind Netzwerke von Personen aus dem PSD-Umfeld entscheidend, z.B. mit Partnerorganisationen oder früheren Mitarbeitenden. Ausserdem ist es in einigen Ländern zunehmend möglich und üblich, auch gut qualifiziertes lokales Personal zu rekrutieren.

Bei NGOs, die in der Projekt-Implementierung tätig sind, sind insbesondere Fähigkeiten im Projektmanagement gefragt, verbunden mit Privatsektorerfahrung und je nach Projekt ist Erfahrung als Berufsbildner ein grosser Vorteil. Aga Khan mit seinen Tausenden von Mitarbeitenden verfügt über ein eigenes professionelles Rekrutierungsportal.

Unterstützung / Trainings

- Die Trainings werden in der Regel für Einzelne individuell ausgewählt. Man versucht, den fachlichen und thematischen Austausch soweit wie möglich intern zu fördern und vorhandene Ressourcen zu nutzen. Als ein bekanntes Institut für Weiterbildungen im Bereich PSD gilt The Springfield Institute in Durham, UK, das Beratungen und Trainings im Bereich *Market Development* anbietet, oft unter dem Thema *„Making Markets Work“*.
- Partnerorganisationen der DEZA haben zum Teil auch die Möglichkeit, DEZA-Weiterbildungsangebote (z.B. im Bereich Sicherheit) zu nutzen.
- Aga Khan verfügt über eigene Universitäten, an denen auch für Mitarbeitende Lehrgänge angeboten werden.

6 Schlussfolgerungen

Die Studie bietet eine breite Übersicht über das Engagement des Privatsektors in der IZA. Sie beschreibt exemplarisch die Themen und Akteure in diesem Bereich. Es zeigt sich dabei, dass die Vielfalt gegenüber Gemeinsamkeiten überwiegt. Die Tatsache, dass sich die Gruppen I und II sehr heterogen präsentieren und kaum auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind, wurde mit den Resultaten der Studie bestätigt. Insofern beschränken sich die Schlussfolgerungen auf einige wenige, allgemein gültige Feststellungen und punktuelle Schnittstellen zwischen den beiden Gruppen.

6.1 IZA Akteure in der Privatwirtschaft

- Der Privatsektor spielt eine zunehmend wichtigere Rolle in der Entwicklungszusammenarbeit. Schweizer Firmen wenden jährlich schätzungsweise eine einstellige Milliardensumme für Entwicklungsprojekte auf, im Rahmen von CSR oder über ihre Stiftungen. Gleichzeitig unterstützen mehrere hundert Stiftungen Entwicklungsvorhaben (im Bereich der Privatsektorförderung) mit ebenfalls substantiellen Mitteln.
- Nebst dieser zahlenmässigen Bedeutung wird der Privatsektor in Entwicklungs- und Schwellenländern als Partner und/oder als Zielgruppe für Entwicklungsvorhaben von NGOs und staatlichen Entwicklungsagenturen wahrgenommen und entsprechend gefördert und unterstützt. Dies aus der Erkenntnis, dass es für eine nachhaltige Entwicklung eine funktionierende Wirtschaft und somit günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen braucht.
- Die philanthropische Motivation für Hilfsprojekte wird durch konkretere und spezifischere Ansprüche an die IZA, wie z.B. sozial und ökologisch nachhaltigere, Wertschöpfungsketten ersetzt. Der Anreiz für Unternehmen, auf bessere Arbeitsbedingungen für die Produzenten im Süden zu achten und einen schonenderen Umgang mit natürlicheren Ressourcen sicherzustellen, kommt von den Ansprüchen der hiesigen Konsumentinnen und Konsumenten. Die Ansprüche an sozial- und umweltverträgliche Produkte nehmen zu, wozu die verschiedenen Zertifizierungen sicher einen wichtigen Beitrag leisten.
- Schliesslich werden die Märkte der Entwicklungs- und Schwellenländer und damit ärmere Bevölkerungsschichten als Zielgruppe auch für Schweizer Unternehmen interessanter, was neue Chancen und Herausforderungen an die Produkteentwicklung für *the bottom of the pyramid* stellt.
- Die Rolle des Privatsektors in der Entwicklungszusammenarbeit ist, gemessen am offensichtlich substantiellen Beitrag und an der Relevanz für Entwicklung, vergleichsweise noch wenig bekannt. Das lässt sich zumindest teilweise durch die Heterogenität der Akteure und ihrer Ansätze sowie der traditionellen Business-Rolle des Privatsektors erklären.
- Verschiedene Organisationen teilen das Interesse an einer besseren Stiftungsübersicht (Centre for Philanthropic Studies, SwissFoundations, etc.) und auch der Bund ortet ein klares Defizit bei der Stiftungsdatenbank. In Anbetracht der Zahl der Stiftungen sind eine Systematisierung und der Unterhalt einer solchen Datenbank vor allem auch eine Frage der Ressourcen.
- Insbesondere zu Social Entreprises fehlt eine systematische Übersicht in der Schweiz. Das lässt sich teilweise durch ihre globalen Netzwerke erklären und dadurch, dass das Konzept der Social Entrepreneurs für die Schweiz relativ neu ist.

- Die Bereiche CSR, Inclusive Business und Social Entrepreneurs sind zunehmend global geprägt und die entsprechenden Netzwerke sind international. Hier steckt ein Potential für fruchtbare Synergien durch Kooperationen mit Entwicklungsagenturen. Dazu braucht es aber einen verstärkten Austausch zwischen den Akteuren und innovatives Denken, um neue Formen der Zusammenarbeit für Entwicklungsvorhaben zu entwickeln.
- Gemeinsam haben die beiden Gruppen, dass Unternehmen bei der Verbesserung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten für ihr CSR mit Akteuren aus dem PSD-Bereich zusammenarbeiten, mit staatlichen Entwicklungsagenturen aber auch mit NGOs in Form von Public Private Partnerships. Damit sich der Privatsektor mit neuen, auf Arme ausgerichteten Geschäftsmodellen positionieren kann, ist er oft auf die Unterstützung weiterer Akteure angewiesen.
- Vereinzelt unterstützen Unternehmen Aktivitäten in der Privatsektorförderung in Entwicklungsländern im Rahmen ihres philanthropischen Engagements. Häufiger wird für publikumswirksamere Themen wie Gesundheit oder Bildung gespendet. Auch bei Stiftungen finden sich Themen wie Förderung von Kleinunternehmern durch Mikrokredite oder Know-How als Teil ihres Portfolios. Die sogenannte „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist für Stiftungen ein interessantes und hierzulande ein gern gehörtes Argument, um die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Zielgruppen zu fördern.
- Zuletzt ist anzumerken, dass die Eingliederung von Stiftungen unter dem Begriff ‚Privatsektor‘ nicht eigentlich zutrifft. Stiftungen sind zwar privat, im Sinne von nicht staatlich. Aber auch NGOs sind nicht selten als Stiftungen organisiert. Die Mittel kommen bei Stiftungen meistens aus privaten Quellen (Privatpersonen, Unternehmen), vereinzelt erhalten sie aber zusätzlich auch öffentliche Gelder für ihre Vorhaben.

Quellenverzeichnis & Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2012): CSR WeltWeit – Ein Branchenvergleich. Die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Unternehmen im Ausland. (im Auftrag der Bertelsmann Stiftung)
http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/CSR_Weltweit_final_handout.pdf.pdf
- BMZ (2012): Bringing Medicines to Low-income Markets. A guide to creating inclusive business models for pharmaceutical companies. (Published by giz, developed by Endeva)
- CEPS (2013): Der Schweizer Stiftungsreport 2013.
- cinfo (2013): Bericht zum Schweizer Arbeitsmarkt der IZA 2011/12
- Crutchfield, Leslie R./Kania, John V./Kramer, Mark R. (2011): Do more than give. The 6 Practices of Donors Who Change the World.
- Endeva (2010): Inclusive Business Guide. How to Develop Business and Fight Poverty.
- Engel, Marcel (2011): "Business as usual is not an option". Guardian Sustainable Business Blog, 18-07-2011 <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/population-growth-developing-world-business-solutions>
- Gentile, G./ Lorenz, C. / Wehner, T. (2009): Unternehmen in der Schweiz übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. In: Schweizer Arbeitgeber 15, 13. August 2009
- International Business Leaders Forum (2010): Inclusive Business Sourcebook.
- Öbu (2007): Werte schaffen mit Nachhaltigkeitsreporting. Best Practices in der Schweiz. In: Schriftenreihe SR 27 / 2007
- Peters, Anna (2009): Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft (im Auftrag der Bertelsmann Stiftung)
- Pleiderer, G., Seele, P.(Hg.) (2012): Wirtschaftsethik kontrovers: Positionen aus Theorie und Praxis 162
- Prahalad, C.K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty Through Profits“ (2010)
- Thönen, Reto (2005): Public Private Partnerships in Afrika. In: Die Volkswirtschaft, 10-2005
- UNDP (2013): Realizing Africa's Wealth. Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity.
- Waibel, Piera / Herrndorf, Martin (2011): Der Privatsektor entdeckt die „base of the pyramid“ In: NZZ, 27.9.2011

Interviewpartner/innen

Für Profile:

- **Syngenta:** Ellen Jobling, Food Security Agenda
- **HUB Zurich:** Niels Rot, Co-Founder, HUB Zürich
- **Geberit:** Theres Meyer, Sustainability Communications
- **Holcim:** Ariane Lüthi, CSR Consultant
- **Optimus Foundation:** Ann-Marie Sevcsik, Program Director, Global Health Reserach
- **Usthi:** Judith Schuler, Geschäftsführerin
Jacobs Foundation: Constanze Lullies, Program Officer
- **Novartis:** Dorje Mundle, Global Head of CSR
- **Swisscontact:** Peter Bissegger, Sybille Schmutz
- **Aga Khan Agency for Microfinance:** Sam Pickens, Communications AKDN
- **SECO:** Thomas Knecht, Leiter Abt. Privatsektorförderung; Hans-Peter Egler, Handelsförderung
- **1to4:** John Ayliffe, Director

Weitere:

- **Endeva:** Anna Peters, Consultant

Stiftungen Gesamtübersicht (3. Ebene)

| Stiftung (alphabetisch) | Stichwort (wie im Stiftungsreg. erfasst) | URL |
|---|---|---|
| 1 to 4 Foundation | Armut | www.1to4.ch |
| A Better Life Foundation | Dritte Welt | www.ablf.org |
| Addax Petroleum Foundation | Nachhaltige Entwicklung | www.addhopefoundation.org |
| Africa Progress Panel Foundation | Afrika | www.africaprogresspanel.org |
| Afrikanische Innovations Stiftung | Entwicklungshilfe | http://www.africaninnovation.org/ |
| AGAPE Foundation | Dritte Welt | www.agape.ch |
| Aid Governance Stiftung | Entwicklungshilfe/Entwicklungszusammenarbeit | http://www.aidgovernance.org/ |
| Ameropa Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.ameropa.com |
| Ananda Foundation | Asien | www.anandafoundation.org |
| Antenna | Internationales/ Dritte Welt | www.antenna.ch |
| Arcanum Stiftung | Humanitäre Hilfe | http://www.arcanum-stiftung.ch |
| arco foundation | Internationales | http://www.arco-foundation.ch/de/unterstuetzte-projekte.html |
| Argidius Foundation | Nachhaltige Entwicklung | www.argidius.com |
| Arthur Waser Stiftung | Dritte Welt | http://www.arthur-waser-stiftung.ch/ |
| Association Mail-Mali | Afrika | www.mail-mali.ch |
| Avina Stiftung | Entwicklungszusammenarbeit / Südamerika | http://www.avinastiftung.ch/index.html |
| Biovision - Stiftung für ökologische Entwicklung | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.biovision.ch/ |
| BOOKBRIDGE FOUNDATION | Entwicklungszusammenarbeit/Internationales/Zusammenarbeit | http://www.bookbridge.org/ |
| Bushveld Foundation | Afrika | http://www.bushveldfoundation.org/ |
| Centre of Housing Rights and Evictions | Menschenrechte | http://www.cohre.org/about-us |
| Christa Foundation | Afrika | www.christa-foundation.org |
| Colour the World Foundation | Dritte Welt | www.colourtheworld.org |
| Convention of Independent Financial Advisors | Humanitäre Hilfe | http://cifango.org |
| Cooperaxion, Stiftung für nachhaltige Entwicklung und interkulturellen Austausch | Entwicklungszusammenarbeit / Nachhaltige Entwicklung | www.cooperaxion.org |
| CSI Schweiz (Christian Solidarity International) | Menschenrechte | http://www.csi-schweiz.ch |
| Die Johanna Heumann Stiftung | Afrika | jhs-foundation.org |
| Dr Jenö Staehelin Foundation | Humanitäre Hilfe | http://jstaehelin.com/ |
| ECLOF Int. | Armut | www.eclof.org |
| Eduki Foundation, aka Centre for Education and Awareness-Raising of International Cooperation | Dritte Welt | http://www.mandint.org/en/eduki-educational-project |
| EFG Int. | Selbsthilfe | www.efginternational.com |
| Efico Foundation | Dritte Welt | http://www.eficofoundation.org/ |
| EI Refugio | Dritte Welt | http://www.refugio.ch/ |

| | | |
|--|--|---|
| Elea Foundation for Ethics and Globalization | Armut | www.elea-foundation.org |
| Elisabethenwerkstiftung | Entwicklungshilfe | http://www.frauenbund.ch/ew.html |
| Elsy Amsler-Stiftung (Mama Elizza) | Afrika | www.mama-elizza.com |
| Ernst Peyer Gedenkstiftung Schweiz | Humanitäre Hilfe | www.peyerstiftung.ch |
| Ethos - Fondation Suisse pour le développement durable | Nachhaltige Entwicklung | http://www.ethosfund.ch |
| EurAsia Heart - A Swiss Medical Foundation | Asien | www.eurasiaheart.ch |
| Evoluos Foundation | Südamerika | http://www.evoluosfoundation.org |
| Fairmed-Gesundheit für die Ärmsten | Armut | www.lepra.ch |
| Fondation Addax et Oryx | Nachhaltige Entwicklung | addax-oryx-foundation.org |
| Fondation Aide aux Enfants Foyers "Bambi" | Südamerika | http://www.fondation-aide-enfants.org/ |
| Fondation Alkarama | Menschenrechte | http://fr.alkarama.org |
| Fondation Alliance Armenienne | Asien | www.faa-arm.org |
| Fondation Antenna Technologies | Menschenrechte | http://www.antenna.ch/team |
| Fondation Article 15 | Menschenrechte | www.article15foundation.org |
| Fondation Assistance Internationale | Humanitäre Hilfe/Dritte Welt | http://www.fondationassistanceinternationale.ch |
| Fondation Augusta Energy | Afrika | www.augusta-energy.com |
| Fondation Aurore Happy Home | Dritte Welt | www.aurorehappyhome.ch |
| Fondation Avenir au Meilleur Togo | Humanitäre Hilfe | http://www.fam-togo.org |
| Fondation Avenir Madagascar | Dritte Welt | www.avenir-madagascar.ch |
| Fondation Boustany | Humanitäre Hilfe | www.fondation-boustany.org |
| Fondation Calcutta-Espoir | Dritte Welt | www.calcutta-espoir.ch |
| Fondation Carène | Dritte Welt | http://www.fondationcarene.org/ |
| Fondation Carpe Vitam International | Dritte Welt | http://www.carpevitam.se/ |
| FONDATION CIOMAL de l'Ordre de Malte | Humanitäre Hilfe | www.ciomal.ch |
| Fondation Concept | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.conceptfoundation.org/index.php |
| Fondation Coopération Pédagogique en Afrique | Afrika | www.fondationcpa.ch |
| Fondation de l'Institut Panafricain pour le développement | Afrika | www.paidafrica.org |
| Fondation des droits de l'homme au travail | Menschenrechte | http://www.fdht.org/spip.php?page=plan&lang=fr |
| Fondation des Trois Vallées (The Three Valleys Foundation) | Dritte Welt | http://www.3valleys.org/index.php |
| Fondation Diagonale | Nachhaltige Entwicklung | www.fondationdiagonale.org |
| Fondation DIGGER | Humanitäre Hilfe | www.digger.ch |
| Fondation du docip | Menschenrechte | www.docip.org |
| Fondation Edmond Adolphe de Rothschild | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.edrfoundations.org/default-en.aspx |
| Fondation Espace Afrique | Afrika | www.f-espaceafrique.com |
| Fondation Génération Avenir | Afrika | http://www.generationavenir.org/accueil.htm |
| Fondation Hinduja Suisse | Humanitäre Hilfe | hindujagroup.com |
| Fondation ImpactHope | Menschenrechte / Nachhaltige Entwicklung | http://www.impacthope.net/index.php/en/who-we-are |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| Fondation Infantia | Nachhaltige Entwicklung | www.infantia.org |
| Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA) | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.lafiba.org/ |
| Fondation Katia Van Weel | Dritte Welt | www.fondationkatiavanweel.org |
| Fondation Kémi-Malaika | Afrika | www.kemimalaika.com |
| Fondation Le petit cœur | Humanitäre Hilfe | www.lepetitcœur.com |
| Fondation Medicines Patent Pool | Dritte Welt | http://www.medicinespatentpool.org/ |
| Fondation Meredith | Selbsthilfe/Afrika | www.fondation-meredith.ch |
| Fondation Miracles | Osteuropa | www.miraclesthecharity.org |
| Fondation Nicolas | Armut | www.fondation-nicolas.ch |
| Fondation Nicole Niquille hôpital Lukla | Humanitäre Hilfe | http://hopital-lukla.ch/wp/ |
| Fondation Partager le Savoir | Nachhaltige Entwicklung | www.partager-le-savoir.org |
| Fondation Philiass Business and Society | Nachhaltige Entwicklung | www.philiass.org |
| Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement | Nachhaltige Entwicklung | graduateinstitute.ch |
| Fondation Prince Albert de Monaco | Nachhaltige Entwicklung | www.fpa2.com |
| Fondation Princesse Margarita de Roumanie | Humanitäre Hilfe | www.fpmr.ro |
| Fondation Rafad | Südamerika/Afrika | www.rafad.org |
| Fondation Resurgens | Dritte Welt | www.resurgensfoundation.com |
| Fondation Save Our Lives Ghana | Afrika | http://saveourlivesghana.org/wordpress/over-ons/?lang=en |
| Fondation Shanti | Humanitäre Hilfe | www.shanti-foundation-switzerland.ch |
| Fondation Simon I. Patiño | Südamerika | www.fondationpatino.org |
| Fondation Sinopec-Addax Petroleum | Afrika | http://www.addhopefoundation.org |
| Fondation suisse d'Aide à la Pauvreté Très Importante | Armut | http://fondationapti.org/ |
| Fondation Suisse de Déminage | Humanitäre Hilfe | http://www.fsd.ch/mine-action |
| Fondation Suisse Maroc pour le Développement Durable | Nachhaltige Entwicklung/Afrika | www.fsmc.ch |
| Fondation Swissclinical | Dritte Welt | http://www.fondationswissclinical.org/ |
| Fondation Switcher | Humanitäre Hilfe / Entwicklungshilfe | http://www.switcher.com/index.php?option=com_aboutswitcher&task=fondation_switcher&module=1&sort_menu=2&Itemid=11 |
| Fondation Université d'été des droits de l'homme | Menschenrechte | http://universitesdh.ifaway.net/ |
| Fondation Vision for All | Dritte Welt | http://www.visionforall.ch/fr-1-accueil.html |
| Fondazione Alta Mane | Humanitäre Hilfe | http://www.altamane.org/en/e_index.html |
| Fondazione 'Asha' 'Speranza' | Humanitäre Hilfe | http://www.fondazioneasha.ch/ |
| Fondazione Bambini Cardiopatici | Humanitäre Hilfe | http://www.bambinicardiopatici.ch/ |
| Fondazione Dottore Marcello Candia | Südamerika | www.fondazioneecandia.org |
| Fondazione Margherita Lugano | Selbsthilfe | http://www.fondazionemargherita.ch |
| Fondazione Nuovo Fiore in Africa | Afrika | www.nuovofioreinafrica.org |
| Fondazione Opera Umanitaria Dr.Maggi | Afrika | fondazionemaggi.ch |
| Fondazione Renato Grandi | Humanitäre Hilfe | http://www.fondazionenrenatograndi.ch/ |
| Fondazione Saint Camille de Lellis | Afrika | www.fondazione-st-camille.org |

| | | |
|--|--------------------------------|---|
| Fondazione Santa Lucia | Humanitäre Hilfe | http://www.hsantalucia.it |
| Fondazione Umanitaria Arcobaleno | Humanitäre Hilfe | http://www.fondarco.ch/fua/ |
| Fonds der Lions-Clubs des Multi-Districts 102 | Humanitäre Hilfe | http://www.lionsclubs.ch |
| Fontana Foundation | Armut | fontana-foundation.org |
| Foundation Emanuele Antola | Armut | www.emanueleantola.org |
| Foundation for Innovative New Diagnostics (FIND) | Dritte Welt | www.finddiagnostics.org |
| Foundation for Innovative New Diagnostics (FIND) | Humanitäre Hilfe | http://www.finddiagnostics.org |
| Foundation for Microprojects in Vietnam | Nachhaltige Entwicklung | http://www.microprojects-vietnam.org/ |
| Foundation For Technical Education | Dritte Welt | http://www.ftefoundation.org/ftefoundation |
| Foundation hope house Education for the future | Asien | www.hopehouse.ch |
| Fritz Surer-Stiftung | Dritte Welt | http://www.fritz-surer-stiftung.ch/stiftung.html |
| Fundacion Ayudamexico | Humanitäre Hilfe | http://www.ayudamexico.com |
| Fundacion para los indios de Ecuador | Südamerika | www.ecuadorindios.org |
| Gandhi Care | Selbsthilfe | http://www.gandhicare.org |
| Geneva Centre International de Déminage | Humanitäre Hilfe | http://www.gichd.org/ |
| Global Labour Institute | Menschenrechte | http://www.global-labour.org/ |
| Global Leadership Foundation | Nachhaltige Entwicklung | www.g-l-f.org |
| Goutte d'eau - A child Support network | Asien | http://www.gouttedeau.org/ |
| Guilé Foundation | Nachhaltige Entwicklung | http://www.guile.org/home |
| Hagar International Foundation | Entwicklungshilfe | http://hagarinternational.org/international/ |
| Hasankoca-Stiftung | Osteuropa | http://hasankoca.com/ |
| Heart for India Foundation | Asien | www.heartforindia.org |
| Hekla Stiftung | Afrika | www.121ethiopia.org |
| Hilfswerk Bassotu | Afrika | www.hilfswerk-bassotu.ch |
| Hilfswerk Margrit Fuchs Ruanda | Armut | www.ruanda.ch |
| Hiob-Stiftung | Humanitäre Hilfe / Dritte Welt | http://www.hiob.ch |
| Holcim foundation | Nachhaltige Entwicklung | http://www.holcimfoundation.org/ |
| Human Dignity Foundation | Armut | www.human-dignity-foundation.org |
| ICRC Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.icrcfoundation.org |
| ICT for Peace foundation | Humanitäre Hilfe | http://ict4peace.org |
| IDE International Foundation | Armut | www.ideorg.org |
| INTER-ASSIST, Schweizerische Stiftung für internationale Unterstützung | Humanitäre Hilfe | www.inter-assist.ch |
| INTERCOOPERATION, Swiss Foundation for Development and International Cooperation | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.helvetas.ch/de/ |
| International Society of Internal Medicine | Internationales | www.isim-online.org |
| Iris Stiftung für Strassenkinder | Südamerika | www.iris-strassenkinder.ch |
| JAF Foundation | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.jaf.org/ |
| Joshi Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.joshi-foundation.ch |
| Kalangos Foundation | Dritte Welt | http://www.coeurspourτους.ch/presentation/fondation-kalangos.html |

| | | |
|--|--|---|
| Kindernothilfe Schweiz | Entwicklungshilfe | http://www.kindernothilfe.ch/ |
| Kofi Annan Foundation | Armut | kofiannanfoundation.org |
| Krian Stiftung | Dritte Welt | http://kiranvillage.ch/joomla15/ |
| la fondation pour la formation hôtelière | Afrika | www.lafondation.org |
| La Terra Nostra 'Das Lächeln der Kinder von Mostar' | Osteuropa | www.laterranostra.ch |
| Latin Link (NPO) | Südamerika | www.latinlink.ch |
| Leopold Bachmann Stiftung | Humanitäre Hilfe | http://www.lb-foundation.ch |
| LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland | Humanitäre Hilfe / Dritte Welt | http://www.lgt.com |
| Liberia Renaissance Foundation | Afrika | http://www.our-school-liberia.com/ |
| Life and Help Foundation | Humanitäre Hilfe / Dritte Welt | http://www.lifeandhelp.org |
| Malaika Stiftung | Dritte Welt | http://www.albert-wunsch.de/malaika-stiftung.html |
| Martin Stucki Stiftung Kamerun Obang | Afrika | http://www.martin-stucki.ch/ |
| Mava Stiftung für Naturschutz | Nachhaltige Entwicklung | en.mava-foundation.org |
| Max Havelaar-Stiftung | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.maxhavelaar.ch |
| McCall MacBain Foundation | Afrika | www.mccallmacbain.org |
| Medair | Internationales | http://relief.medair.org/ |
| Medair Invest in Aid Foundation | Humanitäre Hilfe | http://relief.medair.org |
| Medical Center la Ceiba Stiftung | Dritte Welt | http://www.hospital-suizo.com/de/ |
| Meltwater Entrepreneurial School of Technology | Afrika | www.meltwater.org |
| Miracle Africa International Foundation | Entwicklungszusammenarbeit | http://miracleafrica.org |
| More Than A Drop | Humanitäre Hilfe | http://www.morethanadrop.org |
| Nestle Foundation | Dritte Welt | http://www.nestlefoundation.org/e/ |
| Nicolas Neuhaus Stiftung | Dritte Welt | http://www.nicolas-neuhaus-stiftung.ch |
| Nordesta Reforestation and Education | Nachhaltige Entwicklung | http://www.nordesta.org/ |
| Nouvelle Planète | Entwicklungszusammenarbeit / Dritte Welt | http://www.nouvelle-planete.ch/de |
| Novo Nordisk Hämophilie Stiftung | Nachhaltige Entwicklung | http://www.nnhf.org |
| Nyrstar Foundation | Entwicklungshilfe | http://www.nyrstarfoundation.org/ |
| Paneco - Stiftung für nachhaltige Entwicklung und interkulturellen Austausch | Nachhaltige Entwicklung | www.paneco.ch |
| Pende Foundation | Nachhaltige Entwicklung / Dritte Welt | www.pendefoundation.com |
| PPF Prevent Poverty Foundation | Entwicklungshilfe / Armut | http://www.prevent-poverty.ch/ |
| Prema Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.premafoundation.com |
| Pro Adelpheos Schweiz | Armut | http://www.proadelphos.ch/ |
| Pro Huancarani | Südamerika | http://www.pro-huancarani.ch/ |
| Raduga Stiftung | Humanitäre Hilfe | http://www.raduga-stiftung.com |
| Rajendra and Ursula Joshi Foundation (Rajendra und Ursula Joshi Stiftung) | Humanitäre Hilfe / Dritte Welt | http://www.joshi-foundation.ch/ |
| Roche Employee Action and Charity Trust | Entwicklungshilfe | http://react.roche.com/home.htm |
| Roma Education Fund | Osteuropa | http://www.romaeducationfund.hu |
| Rudolf Embacher Stiftung | Asien | www.rudem.ch |
| Ruedi Leuppi Stiftung Eifen- | Afrika | www.stiftungleuppi.info |

| | | |
|--|---|---|
| beinküste | | |
| Schmitz-Hille Stiftung | Dritte Welt | www.schmitz-stiftung.de |
| Schweizer Foundation | Afrika | www.schweizer-foundation.ch |
| Schweizerische Akademie für Entwicklung, SAD | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.sad.ch/index.php/de/die-sad |
| Schweizerische Stiftung des Interantionalen Sozialdienstes | Internationales | www.ssiss.ch |
| Schweizerische Stiftung für Orgeln in Rumänien | Osteuropa | www.ssor.ch |
| Secours Dentaire International - Dental Aid International | Dritte Welt | www.secoursdentaire.ch |
| Sinobome (we have life) day care centre | Afrika | www.sinobome.ch |
| skat foundation | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.skat-foundation.org/ |
| Solidaritätsfonds für soziale Befreiungskämpfe in der Dritten welt | Menschenrechte | http://www.solifonds.ch |
| Stiftung AMURT | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.amurt.org/ |
| Stiftung Apoyo | Armut | http://www.stiftung-apoyo.ch/#Erfolgsgeschichten |
| Stiftung Arthelps | Armut | www.arthelps.de |
| Stiftung Barfuss Schule | Afrika | www.barfuss-schule.ch |
| Stiftung Beat Richner | Humanitäre Hilfe | http://www.beat-richner.ch/ |
| Stiftung Bildung für Kinder und Jugendliche in Afrika | Afrika | www.bildungafrika.ch |
| Stiftung Bildung und Entwicklung | Nachhaltige Entwicklung | www.globaleducation.ch |
| Stiftung BLEU CIEL | Entwicklungshilfe | http://www.bleuciel-foundation.org/ |
| Stiftung BPN | Armut | www.bpn.ch |
| Stiftung Brot für alle | Entwicklungszusammenarbeit | www.brotfueralle.ch |
| Stiftung Burundi-Kids Schweiz | Afrika | http://www.burundikids-schweiz.ch/ |
| Stiftung Convivenza | Menschenrechte | www.convivenza.ch |
| Stiftung Eco Vida | Südamerika | www.ecovida.ch |
| Stiftung ecohelp | Humanitäre Hilfe | http://www.ecohelp.ch/ |
| Stiftung Faaba | Afrika | faaba.ch |
| Stiftung für Humanitäre Hilfe | Humanitäre Hilfe | http://www.humanitaerehilfe.ch |
| Stiftung für indianische Gemeinschaften in Paraguay | Südamerika / Dritte Welt | www.indigene-paraguay.ch |
| Stiftung für Schul- und Sozialprojekte | Entwicklungshilfe | http://www.stiftung-ssp.ch |
| Stiftung Gandhicare | Armut | www.gandhicare.org |
| Stiftung Georges Oettli | Entwicklungshilfe | www.oettli-stiftung.ch |
| Stiftung Global Harmony | Humanitäre Hilfe | http://www.global-harmony.org/ |
| Stiftung goutte d'eau - a child support network | Dritte Welt | www.gouttedeau.org |
| Stiftung Green Ethiopia | Nachhaltige Entwicklung / Dritte Welt | www.greenethiopia.org |
| Stiftung Gritli Schmied - Indienhilfe | Asien | www.indienhilfe.ch |
| Stiftung Hilfe Kinder und alte Menschen in Rumänien | Osteuropa | www.rumhilfe.ch |
| Stiftung Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz | Entwicklungszusammenarbeit / Humanitäre Hilfe | http://www.heks.ch/ |
| Stiftung Hilfswerk von Schwester Consolata Brasilien | Südamerika | www.hilfswerk-brasilien.ch |

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| Stiftung House of Encouragement | Afrika | http://www.houseofencouragement.org/de/die-stiftung/ |
| Stiftung interkonfessionelle Aktion Solidarität Dritte Welt (SDW) | Dritte Welt | www.sdw-stm.ch |
| Stiftung JAM Schweiz | Selbsthilfe / Entwicklungshilfe | https://www.jam-schweiz.org/ |
| Stiftung Kimongo-Hilfe | Entwicklungshilfe | www.kimongo-hilfe.ch |
| Stiftung Kinderdorf Pestalozzi | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.pestalozzi.ch/de/home/ |
| Stiftung kindergarten und Forum Falcau | Selbsthilfe | http://www.kindergarten-falcau.ch |
| Stiftung Leben für alle | Humanitäre Hilfe | http://www.lfa.ch |
| Stiftung Lotti Latrous | Afrika | www.lottilatrous.ch |
| Stiftung M.A.Center Switzerland | Armut | www.amma-schweiz.ch |
| Stiftung MadagasCare | Humanitäre Hilfe / Dritte Welt | http://www.madagascare.ch |
| Stiftung Mehrwert | Selbsthilfe / Dritte Welt | http://www.stiftung-mehrwert.ch/ |
| Stiftung NAK-Humanitas | Humanitäre Hilfe | http://nak-humanitas.ch |
| Stiftung Opportunity International Schweiz | Entwicklungshilfe / Armut | www.opportunity-schweiz.ch |
| stiftung Osteuropa Mission | Asien / Osteuropa | www.osteuropamission.ch |
| Stiftung Pro Diamantina | Südamerika | http://www.diamantina.org/ |
| Stiftung Pro Manaira | Südamerika | http://www.manaira.org/hilfswerk_in_kuerze.html |
| Stiftung Rainbows4children | Entwicklungshilfe | http://www.rainbows4children.org/ |
| Stiftung Seeschau | Nachhaltige Entwicklung | www.stiftungseeschau.ch |
| Stiftung Solarenergie | Entwicklungshilfe | http://www.stiftung-solarenergie.ch |
| Stiftung Soleil d'Afrique | Afrika | www.soleil-d-afrique.ch |
| Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz | Entwicklungshilfe | www.sos-kinderdorf.ch |
| Stiftung Sozialwerke Paz | Südamerika / Dritte Welt | www.pazperu.ch |
| Stiftung St. Martin | Afrika | www.martinstiftung.ch |
| Stiftung Steps for Children Schweiz | Afrika | http://www.stepsforchildren.de |
| Stiftung Symphasis | Nachhaltige Entwicklung | https://www.symphasis.ch/ |
| Stiftung Te Amo | Dritte Welt | www.teamo.ch |
| Stiftung Terre des Hommes | Menschenrechte | http://www.tdh.ch/de/about-us |
| Stiftung trigon-Film | Dritte Welt | http://www.trigon-film.org |
| Stiftung Tuwapende Watoto | Afrika | http://www.tuwapende-watoto.org/ |
| Stiftung Uniquedirect | Afrika | www.uniquedirect.org |
| Stiftung Unsere Kleinen Brüder und Schwestern | Dritte Welt | www.nph.org |
| Stiftung Usthi | Ausland | www.usthi.ch |
| Stiftung Vivamos Mejor | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.vivamosmejor.ch/ |
| Stiftung Wakina Mama na Watoto | Afrika | www.wakina.ch |
| Stiftung We Help | Humanitäre Hilfe | http://www.we-help.ch/ |
| Stiftung Welt Ohne Minen | Humanitäre Hilfe | http://www.wom.ch |
| Stiftung Zoodo | Afrika | www.zoodo.ch |
| Swiss Malaria Foundation | Dritte Welt | www.swissmalaria.ch |
| Swiss Re Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.swissrefoundation.org |
| Swiss WaterKiosk Foundation | Armut | swisswaterkiosk.org |
| SWISSAID Schweizerische Stiftung für Entwicklungszu- | Entwicklungshilfe | http://www.swissaid.ch |

| | | |
|---|----------------------------|---|
| sammenarbeit | | |
| Swisscontact, Schweizerische Stiftung für technische Entwicklungszusammenarbeit | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.swisscontact.ch/ |
| SwissCross Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.swisscross.org/ |
| Swisshand Stiftung Offene Hand | Armut / Dritte Welt | www.swisshand.ch |
| SWO-docu, Swiss Welfare Organisation, Stiftung für Strassenkinder | Südamerika | www.swo-docu.ch |
| Tamils Aid | Humanitäre Hilfe | http://www.tamilsaid.ch |
| The Brighter Life Foundation | Asien | www.brighterlife.ch |
| The Global Alliance for Improved Nutrition | Dritte Welt | www.gainhealth.org |
| The Green Tree Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.greentreefnd.org/ |
| The International Bhutan Foundation | Nachhaltige Entwicklung | www.bhutanfoundation.org |
| The Lotus Flower Foundation | Asien | www.thelotusflowerfoundation.org |
| The Millennium Foundation for Innovative Finance for Health | Entwicklungszusammenarbeit | http://www.millennium-foundation.org/ |
| The Paco Foundation | Humanitäre Hilfe | http://www.pacofoundation.ch |
| The Rainbow Children Foundation | Dritte Welt | www.childrenworld.ch |
| The Usitawi Network Foundation | Nachhaltige Entwicklung | www.usitawi.org |
| Trafigura Foundation | Humanitäre Hilfe | www.trafigurafoundation.com |
| TRESTLE Group Foundation | Dritte Welt | www.trestlegroupfoundation.org |
| Tutator Foundation | Dritte Welt | http://tutator.net/ |
| Ubuntu-Stiftung | Menschenrechte | http://www.ubuntu-foundation.ch/de/kontakt.html |
| World Children's Fund | Armut | http://www.worldchildrensfund.org/ |
| YouthAdvancement Foundation | Entwicklungshilfe | http://theadvancementfoundation.org/ |

Aus 1027 Einträgen im Stiftungsregister unter verschiedenen Stichworten betreffend die Entwicklungszusammenarbeit wurden 280 Stiftungen in die Tabelle aufgenommen. Kriterien: Vorhandensein Internetseite, zwei operative MitarbeiterInnen oder in min. 2 Ländern tätig, oder ein vielfältiger Themenfokus (nicht nur ein Anliegen).

Unter den ausgewählten Stiftungen finden sich vereinzelt auch NGOs, die operativ tätig sind und nur von der Rechtsform her als Stiftungen registriert sind.

Stiftungen Auswahl (2. Ebene)

56 Stiftungen

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | | |
|-------------------------------|--|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|-----------------|----------------------------------|----------|--------|---------------|--------------------------------------|---------------------|---|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | Kultur | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | | | Asien | Europa |
| Accentus | Gemeinnütziges Engagement | | x | x | | | | x | | x | | | | X | | | | | k.A. | 4 |
| adDta | Hilfe zur Selbsthilfe | x | | | | | | | | x | | | | X | | | | | 0.5 Mio. (2011) für IZA | min. 1 |
| African Innovation Foundation | Innovation und Entwicklung | | | | | | x | | | x | | x | | | x | | | | k.A. | 6 |
| Antenna | Technologie für die Ärmsten | x | | x | x | | | | | | | | | X | | | | | 2.2 Mia. (2012) | 13 |
| Arcanum Stiftung | Kinder in Afrika | | x | | | | | x | | x | | | Burundi | | x | | | | 750'000 .- | min 1 |
| Argidius Foundation | Projektunterstützung zur Arbeitsplatzbeschaffung | | | | | | x | | | x | | | | x | | | | | 6.2 Mio (2012) | 1-2 |
| Arthur Waser Stiftung | Unterstützung sozialer Projekte | | | | | | | x | | x | | x | Ghana, Äthiopien, Tansania | | x | | | | k.A | min. 4 |
| Avina Stiftung | Anschubfinanzierung für Vorhaben | | | | x | | | x | | x | | x | | | | x | x | | 1.9 Mio (2011) für Lateinamerika (Total 12 Mio. 2011, v.a. in CH) | 2 |
| Bleu Ciel | Kinderhilfe in Ruanda | | | | | | | x | | x | | | Ruanda | | x | | | | 300'000.- (2010) | 3 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|--|-------------------------|----------|--------|---------------|-------|--------------------------------------|---|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | | Kultur | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | Asien | | | Europa |
| BNP Paribas | Mikrokredite | | | | | | | | x | | | | | X | | | | | k.A. | k.A. |
| Bushveld Foundation | HIV/AIDS Waisenkinder | x | | | | | x | | | x | | | Südafrika | | x | | | | 43'000.- (2010) | k.A. |
| CS Foundation | Soziale Anliegen | | x | | | | | | x | x | | | | X | | | | | k.A. zu Ausgaben diverser Fonds, mehrere Millionen pro Jahr | min. 1 |
| CSI Schweiz (Christian Solidarity International) | Religionsfreiheit und Menschenrechte | | x | | | | | x | | | x | | | X | | | | | 5 Mio. (2012) | 15 |
| DKSH Scholarship Foundation | Stipendien für Erdbebenopfer | | | | | | | | | x | | | Japan | | | | x | | k.A. | k.A. |
| Edmond de Rothschild Foundations | Individuelle Befähigung | x | | | | x | | | | x | | x | Indien, Tanzania, Kenia | | x | | x | | k.A. | k.A. |
| Fondation Aide aux Enfants Foyers "Bambi" | Kinderheime | x | | | | | x | | | x | | | Kolumbien | | | x | | | 1 Mio. (2012) | k.A. |
| Fondation Alliance Armenienne | Bedürftige Armenier | x | | | | | | x | | x | | | Armenien | | | | x | | ca.800'000.- | k.A. |
| Fondation des Fondateurs | Unabhängige Dachstiftung | | | | | | | | | | | | | X | | | | | 1.51 Mio. (2011) für EZA | min. 1 |
| Fondazione Margherita | Autonomie- und Unabhängig- | | | | | | | | | x | | x | | x | | | | | k.A. | min 1 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH |
|---|--|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|--|-----------------|----------|--------|---------------|-------|--------------------------------------|---------------------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | | Kultur | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | Asien | | |
| | keisförderung | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Foundation for Innovative New Diagnostics (FIND) | Medizinische Diagnostik | x | | | | | | | | | | | X | | | | | 32 Mio. | 35 |
| Gandhi Care | Unterstützung für Bedürftige | x | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | k.A. | k.A. |
| Holcim Foundation for Sustainable Construction | Nachhaltige Architekturförderung | | | | | | | | | | | x | | | | | | k.A. | 9 |
| Jacobs Foundation | Berufsintegration und Soziales | | | | | | | x | | | | x | | | x | x | | 20 Mio. CHF (2012) | 12 |
| La Terra Nostra 'Das Lächeln der Kinder von Mostar' | Bildungsförderung in B&H | | | x | | | | x | | | | x | | | | | x | k.A. | k.A. |
| LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland | Investitionen in Lösungen für Soziale Probleme | x | | | x | | | x | | | | x | | | | | | k.A. | k.A. |
| Medair | Nothilfe und Wiederaufbau | x | x | | | | | | | | | | | | | | | k.A. | 7 |
| Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung | Gesundheitsversorgung der Ärmsten | x | | | | | | | x | | | | | | | | | 10,61 mio CHF (Budget 2013) | 5 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | |
|---|---|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|-----------------|----------------------------------|----------|--------|---------------|--------------------------------------|--|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | Kultur | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | | | Asien |
| Novo Nordisk Haemophilia Foundation | Unterstützung für Hämophilie-Erkrankte | x | | | | | | | | | | | X | | | | | 3.2 Mio. CHF (2012) | 6 |
| Oettli-Stiftung | Soziale Aufbau-projekte | | | | | | x | | | x | x | | X | | | | | k.A. | min. 1 |
| Pende Foundation | Armutsbekämpfung in buddhistischen Regionen | x | | | x | | | | | x | | x | | | | x | | k.A | 1 |
| Rajendra and Ursula Joshi Foundation (Rajendra und Ursula Joshi Stiftung) | Duales Berufsbildungsmodell | x | | | | | | | | x | | | | | | x | | k.A | 2 |
| React Roche Foundation | Wasser- und Gesundheitsversorgung | x | x | | | | | | | | | | X | | | | | total 11 mio CHF bis 2011 (inkl. Spenden von MA) | 3 |
| Roger Federer Foundation | Bildung in Afrika | | | | | | | | | x | | | | x | | | | 2.8 Mio. (2012) | 1 |
| Roma Education Fund | Bildungsförderung für Roma | | | | | | | | | x | | | | | | x | | k.A. | k.A. |
| Sahee foundation | Verbesserung der Lebensumstände | x | | x | x | | | | | x | | | | | | | | 430'000.- (2011) | 1 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|-----------------|----------------------------------|----------|--------|---------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | Kultur | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | | | Asien | Europa |
| Schweizerischer Katholischer Frauenbund, Elisabethenwerk | Frauenförderung | | | | | | x | | (x) | x | | | | X | | | | | ca. 87'000.- | 2 |
| Stiftung BPN | Unternehmertum in Entwicklungsländer | | | | | x | | | x | x | | | | x | | | | | 2.254 Mio. | 6 |
| Stiftung Convivenza | Minderheiten, Konfliktvermittlung | | | | | | | | | | x | | | x | | | | | k.A. | k.A. |
| Stiftung für indianische Gemeinschaften in Paraguay | Existenzsicherung der Indigenen | | | x | | | | | | | | | Peru | | | x | | | 1.6 Mio. (2011) | k.A. |
| Stiftung für Schul- und Sozialprojekte (Stiftung SSP) | Schul- und Sozialprojekte | | | | | | | | x | x | | | Indien, Pakistan | | | | x | | k.A. | k.A. |
| Stiftung JT International | Katastrophenhilfe | | x | | | | | | | | | | | X | | | | | k.A. | 5 |
| Stiftung Kimongo-Hilfe | Entwicklungshilfe für Diözesen | x | | x | x | | | | | x | | | Dem.Republik Kongo (Kimongo) | | x | | | | k.A. | min. 1 |
| Stiftung Mehrwert | Soziale Arbeit | | x | | | | | | | | | | Bulgarien, Äthiopien | | x | | | x | ca.100'000.-(2011) | 6 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | |
|--|--|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------|--------|---------------|--------------------------------------|---------------------|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | Kultur | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | | | Asien |
| Stiftung Solar-energie | Solarenergie für Entwicklungsländer | | | | x | | | | | | | Äthiopien, Kenia, Philippinen | | x | | x | | k.A. | k.A. |
| Stiftung Uniquedirect | HIV/AIDS Waisen | x | | | | | x | | x | | | Kamerun | | x | | | | k.A. | k.A. |
| Swiss Re Foundation (Global Programmes) | Vorbeugung von Katastrophen und Unternehmertum fördern | | x | x | | x | | | x | | | | X | | | | | k.A. | 4 |
| Swiss WaterKiosk Foundation | Wasserversorgung | x | | | x | | x | | | | | Bangladesh, Tansania, Mosambique | | x | | x | | k.A. | Min. 1 |
| Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture SFSA | Kleinbauern-Unterstützung | | | x | | x | | | | | | | X | | | | | k.A. | 15 |
| The Brighter Life Foundation | Förderung Behinderten-Hilfswerke | x | | | | | | x | | | | Sri Lanka | | | | x | | k.A. | k.A. |
| The Global Alliance for Improved Nutrition | Unter-/ Mangelernährung | x | | | | | | | | | | | X | | | | | 41 Mio. (2011) | 12-20 |
| Trafigura Foundation | Arbeitsplatzbeschaffung | x | | | | | | x | | x | | | X | | | | | 6.43 mio USD (2011) | 4 |
| UBS | Kinder in Not | x | | x | | | x | | | x | | | X | | | | | Beitrag UBS: | 10 |

| Name Stiftung | Kernanliegen | Thematisches Engagement | | | | | | | | | | Länderfokus (wenn max. 3 Länder) | Geograph. Fokus | | | | | Finanzieller Aufwand in CHF pro Jahr | Mitarbeitende in CH | | |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------|---|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|--|-------------------|----------|--------|---------------|-------|--|---------------------|--------------------|--------|
| | | Wasser Hygiene, Gesundheit | Humanitäre Hilfe | Ländl. Entwicklung, Infrastruktur, Wohnen | Umwelt, Energie | Kleinunternehmer | Frauen & Kinder | Soziales & Menschenrechte | Mikrokredite & Versicherungen | Bildung | Mission (Religion) | | Kultur | Weltweit | Afrika | Lateinamerika | Asien | | | Europa | |
| Optimus Foundation | | | | | | | | | | | | | | | | | | 663'000 CHF (2011) plus Verwaltungskosten Stiftung | | | |
| Usthi | Frauen- und Kinderförderung | x | | | | | | | | x | | | Nepal, Indien | | | | x | | 530'000.- (2012) | 4 | |
| Vitol Foundation | Kindsentwicklung | x | x | x | | | | | | x | | | | X | | | | | | k.A. | |
| Volkart Stiftung/Vision | Menschenrechte | x | | | | | | x | x | | | | Mexiko, Ostafrika | | x | x | | | | k.A. | 4 |
| Z Zurich Foundation | Unterstützung zur Risikoverminderung | | x | | | | | | | x | | | | X | | | | | | 5.5 mio USD (2011) | Min. 1 |

IZA Aktivitäten in CSR von Schweizer Unternehmen

Sortiert nach IZA in CSR Aktivitäten (36 grösste Unternehmen) plus 5 Schweizer Unternehmen die UN Global Compact Mitglieder sind und IZA Aktivitäten implementieren.

| Unternehmen | UN Global Compact Member | Thematisches Engagement | | | | | | | | | Direkte Privatsektorförderung | Geografischer Fokus | | | | | | Finanzieller Aufwand für int. CSR | Stiftung mit IZA-Fokus | | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------------|---|------------|---------|--------|--------------------------|----------|--------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|--------|-----------|-------|---------|--------|-----------------------------------|------------------------|--|--|---|--|
| | | Wasser Hygiene | Ländliche Entwicklung, Infra- struktur | Gesundheit | Bildung | Umwelt | Kleinunternehmer fördern | Soziales | Mikrokredite Versicherungen | Humanitäre Hilfe | | Weltweit | Afrika | Lateinam. | Asien | Nordam. | Europa | | | | | | |
| Glencore Xstrata | nein | | x | x | x | | x | | | | | | | | | | x | | | | | min 1% d. Jahresgewinns: 140 Mio. USD für Communities (2011) | |
| Nestlé | ja | x | x | | | | | | | | | | | | | | x | | | | | integriert in Budgets von Departementen bzw. Länder | |
| Novartis | ja | | | x | | | | | | | x | | | | | | x | | | | | 2,051 Mia. USD für gesamtes CSR (2012) | Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung |
| Roche | nein | | x | x | x | | | | | | | | | | | | x | x | | | | k.A. | React Roche Foundation |
| ABB | ja | | | x | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | 5.5 Mio. USD, 5'000 mandays Freiwilligenarbeit | ABB Jürgen Dormann Foundation for Engineering Education (nur Stipendien für Ausbildung in eigenen Unternehmen) |
| Migros | ja | | | | x | x | | x | | | | | | | | | x | | | | | 1 Mio. CHF (jedes Jahr seit 1979 f. Hilfsfonds), nur z.T. international | |
| Holcim Group | ja | x | x | | x | | x | | | | x | | | | | | x | | x | | | mehr als 1% des Unternehmensgewinns, 45 Mio. CHF (2012) | Holcim Foundation for Sustainable Construction |
| TE Connectivity | ja | | | x | x | | x | x | | | | | | | | | x | | | | | 2.57 Mio. USD (2012) + 0.5 Mio für Stiftung | |
| Syngenta | ja | | x | | | | | | | | x | | | | | | x | | | | | 19 Mio. USD (2012) | Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture SFSA |

| Unternehmen (orange=keine IZA in CSR) | UN Global Compact Member | Thematisches Engagement | | | | | | | | | Direkte Privatsektorförderung | Geografischer Fokus | | | | | | Finanzieller Aufwand für int. CSR | Stiftung mit IZA-Fokus |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------|---------|--------|--------------------------|----------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|--------|-----------|-------|---------|--------|-----------------------------------|------------------------|
| | | Wasser Hygiene | Ländliche Entwicklung, Infrastruktur | Gesundheit | Bildung | Umwelt | Kleinunternehmer fördern | Soziales | Mikrokredite Versicherungen | Humanitäre Hilfe | | Weltweit | Afrika | Lateinam. | Asien | Nordam. | Europa | | |
| Tetra Pak | nein | | | x | | | | | | | x | x | | | | | | k.A. | |
| Richemont | nein | | | x | x | | | x | | | | x | | | | | | 4.32 Mio. EUR | |
| Die Schweizerische Post | nein | | x | | | | | | | | | | x | | | x | | k.A. | |
| Panalpina | nein | | | x | | | | | | | | x | | | | | | 200'000 CHF p. Jahr | |
| Clariant | nein | x | | x | x | x | | | | | | x | | x | | | | k.A. | |
| UBS | ja | | | | | | | x | | x | | | | | x | | | 1.2 mio USD (2012) | Optimus Foundation |
| Elite rent-a-car | ja | | | x | x | x | | x | | | | x | | | | | | k.A. | |
| Geberit | ja | x | | | | | | | | | | x | | | | | | k.A. | |
| Lonza | ja | | | | x | | | | | | | x | | x | | | | k.A. | |
| Renova Group | ja | | | x | | | | x | | | | | | | | x | | k.A. | |
| u-blox | ja | | | x | | | | | | | | x | | x | | | | k.A. | |
| Keine IZA CSR-Aktivitäten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vitol | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | Vitol Foundation |
| Trafigura | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | Trafigura Foundation |
| Ineos Holdings S.A | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coop | ja | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adecco | ja | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kühne + Nagel International AG | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alpiq Holding | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Swisscom | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MSC Mediterra- | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Unternehmen (orange=keine IZA in CSR) | UN Global Compact Member | Thematisches Engagement | | | | | | | | | Direkte Privatsektorförderung | Geografischer Fokus | | | | | | Finanzieller Aufwand für int. CSR | Stiftung mit IZA-Fokus |
|--|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------|---------|--------|--------------------------|----------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|--------|-----------|-------|---------|--------|--|------------------------|
| | | Wasser Hygiene | Ländliche Entwicklung, Infra- | Gesundheit | Bildung | Umwelt | Kleinunternehmer fördern | Soziales | Mikrokredite Versicherungen | Humanitäre Hilfe | | Weltweit | Afrika | Lateinam. | Asien | Nordam. | Europa | | |
| nean Shipping | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liebherr International | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transocean | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | Gulf of Mexico Foundation (zusammen mit Shell, BP, Marathon Oil, etc.) | |
| Schindler | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Also Actebis Holding | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SBB | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Swatch Group | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DKSH | nein | | | | | | | | | | | | | | | | | DKSH Scholarship Foundation | |
| Credit Suisse | ja | | | | | | | | | | | | | | | | | CS Foundation | |
| Swiss Re | ja | | | | | | | | | | | | | | | | | SwissRe Foundation | |
| Zurich Versicherung | ja | | | | | | | | | | | | | | | | | Z Zurich Foundation | |

56 Stiftungen

Schweizer PSD Akteure

Diese Darstellung ist nicht abschliessend und versteht sich als eine Auswahl von Organisationen, die sich hauptsächlich mit PSD beschäftigen.

NGO im Bereich Mikrokredit und Einkommensförderung

| Name | Aktivitäten | Geographischer Fokus | MA in CH | MA weltweit | Finanzieller Aufwand | Mittelherkunft |
|---------------------------------------|--|--|--|-------------|--|---|
| 1to4 | Impact Investing: Mikrofinanz, Finanzierung von Kleinunternehmen, Capacity Building | Weltweit | 3 | 0 | 150'000 CHF pro Jahr für GiftVest (Zielgrösse 2012), bisher 6 Garantoren in CH mit je 1 Mio. | vermögende Privatpersonen und Unternehmen |
| Opportunity International Schweiz | Mikrofinanz, Kredite, Sparen, Versichern, wirtschaftliche Rahmenbedingungen verbessern (christliche Motivation) | Afrika, Asien (8 Länder) | 5 | 0 | 780'000 CHF | Spenden |
| Swisscontact | Hilfe zur Selbsthilfe: Zugang zu Märkten, Informationen, Finanzdienstleistungen (Spar- und Kreditmöglichkeiten) und Erwerbsmöglichkeiten | Weltweit, 19 Länder mit lokalen Büros | 25 | 500 | 51 Mio. CHF (2011) | Unternehmen, Verbänden, Stiftungen, Gemeinden, Kantone, Bunds, Private Spenden. |
| Aga Kahn Agency for Microfinance AKAM | Steigern von ländlicher Produktivität (Raising Rural Incomes): Mikrofinanz, KMU Support | Weltweit, aber Fokus auf muslimische Länder. Schwerpunkt in Zentralasien | 80 in Genf (für gesamtes Netzwerk, nicht nur AKAM) | 3'400 | Kredite: 220 Mio. USD (2011); Gesamtbudget Aga Khan Netzwerk: 600 Mio. USD | KfW, European Investment Bank, Bill and Melinda Gates Foundation, USAID, CIDA, DEZA, Sir Aga Khan, Ismailitische Gemeinschaft |
| Agridea | Ländliche Entwicklung durch: Supply Chain Management, Produktherkunftsbezeichnungen / Labelling, Forschung | Weltweit, 34 Länder | 9 | keine | k.A. | k.A. |
| Ideas Centre Geneva | Wirtschaftliche Rahmenbedingungen: praktische, Resultat orientierte Beratungen für Regie- | Entwicklungs- und Transitionsländer | 6 | 0 | k.A. | k.A. |

| | | | | | | |
|---|---|---|--------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| | rungen und Projektimplementierer | | | | | |
| BPN | Für starkes Unternehmertum: Kredite, Seminare, Workshops | Kirgisien, Mongolei, Benin, Ruanda und Nicaragua. | 2 | 5 | 1.6 Mio Kreditportfolio (2012) | Spenden, Partnerschaften |
| Association GRAFE | Vergabe von mehreren Tausend Mikrokrediten an die Landbevölkerung | Afrika: Senegal, Bourkina, Cote d'Ivoire | 3 | 0 | ca. 30'000 CHF/Jahr | Spenden |
| ECLOF International | Mikrokredite & Mikroversicherungen | Südamerika, Afrika, Asien | unklar | Nationale Büros in 20 Ländern, 900 MA | Kreditportfolio von 41 Mio. USD 2012 | ökumenische Partner weltweit, z.B. Brot für alle |
| RAFAD Research and Applications for Alternative Financing for Development | Beratung, Unterstützung und Rahmenbedingungen für locale Organisationen und KMU | | 2 | 0 | k.A. | Spenden, DEZA, Kt. GE, VD |
| Agridus Foundation | Kleinunternehmen fördern (employment promotion) | Lateinamerika, Afrika | 2 | 0 | 6.2 Mio Euro | k.A |

Social Investors (genossenschaftliche, non-profit)

| Name | Aktivitäten | Geographischer Fokus | MA in CH | MA weltweit | Finanzieller Aufwand | Mittelherkunft |
|---------------------------------------|---|------------------------|-----------------------------|-------------|--|---|
| Oikocredit (Förderverein D-CH) | Ethische Geldanlagen. In Menschen investieren (Genossenschaft), Mikrokredite via Partner, Kleinkredite für Landwirtschaft direkt durch Oikocredit vergeben. | Weltweit, 70 Länder | 1 in CH, (ca. 70 in Europa) | Ca. 180 | 557 Mio. Euro Kreditportfolio (30 Mio. aus der CH) | Spenden: Private, Firmen |
| FIG (Fonds International de Garantie) | Bankgarantien für lokale Mikrofinanzinstitute (Genossenschaft) | Afrika, Lateinamerika | 3 | 0 | Einnahmen 360'000.- (2010) 2.4 Mio USD Kapital (2012) | Mehrheitlich von getätigten Investitionen |
| Venture South International | Investitionen und Darlehen an KMU: "Financing the missing middle" | Philippinen, Kolumbien | 3 | 0 | ca. 2.3 Mio. UDS Kreditportfolio | Private |

Social Investors (kommerzielle)

| Name | Aktivitäten | Geographischer Fokus | MA in CH | MA weltweit | Finanzieller Aufwand | Mittelherkunft |
|----------------|---|-------------------------------|--|--------------------------|----------------------|---------------------------------|
| ResponsAbility | Vermögensverwalter mit Spezialisierung auf entwicklungsrelevante Sektoren in aufstrebenden Volkswirtschaften | weltweit | Von 98 MA unklar wer in CH und wer Ausland | 98 MA in 5 lokalen Büros | k.A. | Private, Banken, Organisationen |
| Bamboo Finance | Marktorientierter Ansatz zur Finanzierung von sinnvollen sozialen, umweltfreundlichen Vorhaben mit einem finanziellen Gewinn für die Investoren | Asien, Afrika, Zentralamerika | 10 | 14 in anderen Filialen | k.A. | Private, Banken |
| Blue Orchard | Investitionen in Mikrofinanz | k.A. | 39 | 0 | k.A. | Private, Banken |

Beratungsfirmen

| Name | Aktivitäten | Geographischer Fokus | MA in CH | MA weltweit | Auftraggeber |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|----------|-------------|--|
| FIDES Financial Development Services | Entwicklung und Management von nachhaltigen ländlichen Mikrofinanz-Instituten und angewandte Forschung | weltweit | 5 | 5 | DEZA, SECO, GIZ, KfW, IFAD |
| DIAS | Direct Investment Advisory Services (gegründet von KPMG) | weltweit, OECD und Transitionsländer | 11 | 0 | Früher SECO, jetzt unabhängig |
| Obviam | Manager von SIFEM | weltweit | 13 | k.A. | SECO, SDC und weitere Partner im Ausland |

Netzwerke

| Name | Aktivitäten | Mitglieder |
|--------------------------------------|---|--|
| Swiss Microfinance Platform | Alle Schweizer Mikrofinanz-Organisationen zusammenbringen | 17 Non-Profit Mitglieder; Aga Khan Agency for Microfinance, Caritas Genève, Helvetas, Swisscontact, Terre des Hommes, World Vision Schweiz“ 7 profitorientierte Mitglieder: FIDES, responsibility, Zurich Financial Services, 2 supporting und 7 Individual Members |
| World Microfinance Forum Geneva WMFG | Unterstütz sog. “high-level stakeholder” bei deren Entscheidungen betreffend verantwortungsvolle Investitionen in und „inclusive finance“ | 16 Mitglieder: GIZ, Ernst&Young, Accion international, Banco Compartamos SA, BlueOrchard Finance SA |