

Reinhard Berndt
Peter Kreutter
Stefan Stolte *Hrsg.*

Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement

Herausforderungen, Lösungsansätze
und Erfolgsbeispiele

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement

Reinhard Berndt · Peter Kreutter · Stefan Stolte
(Hrsg.)

Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement

Herausforderungen, Lösungsansätze und
Erfolgsbeispiele

Herausgeber

Reinhard Berndt
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Köln, Deutschland

Stefan Stolte
DSZ – Deutsches Stiftungszentrum
Essen, Deutschland

Peter Kreutter

WHU – Otto Beisheim School of Management
Vallendar, Deutschland

ISBN 978-3-658-19266-2 ISBN 978-3-658-19267-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19267-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

In einem international angelegten Forschungsvorhaben untersucht der Berliner Historiker Michael Borgolte gemeinsam mit in- und ausländischen Kollegen Stiftungen in unterschiedlichen Kulturräumen über mehr als 2000 Jahre. Dabei zeigt sich, dass Stiftungen wie ein Barometer die Freiheitlichkeit einer jeden Gesellschaft anzeigen. Welch ein hohes Gut, das Stiftungen vertreten – und zugleich verteidigen! Welch eine große Bedeutung, die die so alte und weit verbreitete Institution der Stiftung für einen Kulturraum, für ein Land, für deren Einwohner hat.

Das Bewusstsein für die enge Verbindung vom Freiheitsspielraum des Einzelnen zur Relevanz des Stiftungssektors in der Gesellschaft führt uns vor Augen, welche eine kostbare Einrichtung all denen anvertraut ist, die für Stiftungen tätig sind, die für Stiftungen werben, die den rechtlichen Rahmen für Stiftungen festlegen oder politisch über Einschränkungen oder Öffnungen des Stiftungswesens entscheiden.

Da ist es wichtig, die Herausforderungen in den Blick zu nehmen, vor denen gemeinnützige Arbeit heute steht. Das geht bei Stiftungen von der Vermögensanlage bis zu Fusionsgedanken. Das geht um den Erhalt der zivilgesellschaftlichen, privaten Hoheit vor Regulierung, politisch bedingter Einschränkung im Betätigungsfeld oder Stigmatisierung als Agententätigkeit, Tendenzen, die wir leider in europäischen Nachbarländern beobachten können. Wirkung zu entfalten, Defizite zu beheben, Modelle zu etablieren, das gesellschaftliche Engagement von Bürgern zu wecken und zur Tat zu bringen sind hehre Ziele, aber – wie Stiftungen immer wieder beweisen – wir können sie erreichen.

Die vorliegenden Beiträge zeigen auf, was Stiftungsmanager bei ihrer Planung der nächsten Jahre erwartet und was sie bei der Kapitalanlage wie im Förderbereich beachten sollten. Hier können wir lernen, welche Möglichkeiten hybride Formen eröffnen oder die Digitalisierung gemeinnützigen Organisationen bietet und wie eine zukunftstaugliche Governance für die Stiftung etabliert werden kann. Fallbeispiele runden das breite Spektrum ab.

Wir können gespannt auf die Weiterentwicklung des Stiftungswesens in den nächsten Jahren blicken – besser noch ist, wenn wir bei unserer täglichen Stiftungsarbeit und im Bundesverband Deutscher Stiftungen diese Entwicklung selbst gestalten: mit Mut und mit dem Wissen, dass Stiftungen wichtige Träger einer freiheitlichen Gesellschaft sind.

Prof. Dr. Michael Göring
Vorsitzender des Vorstands
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch ist aus einem Gespräch der heutigen drei Herausgeber am Rande des Deutschen Stiftungstages 2016 entstanden. Der Stiftungstag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hat eine lange Tradition als Plattform für den persönlichen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer und als Veranstaltung mit einem besonderen Fokus auf der Vernetzung der Beteiligten in der deutschsprachigen Stiftungs- und Non-Profit-Szene.

Bei unserem Gespräch drehte sich die Diskussion vor allem um die vielfältigen Herausforderungen und Chancen, vor denen der Stiftungssektor steht. Im Laufe des Gespräches entstand die Idee, die Diskussion in Form eines Buchprojektes weiterzuführen und zu erweitern. Da wir drei einen sehr unterschiedlichen beruflichen Erfahrungshintergrund mit zum Teil komplementären Sichtweisen auf die verschiedenen Themen im Stiftungsbereich haben, wollten wir das Buch ebenso gestalten. Wir kamen zum Schluss, dass der Mehrwert eines solchen Projektes darin liegen müsste, das Feld aus den verschiedenen Perspektiven auszuleuchten. Sprich: es sollte kein reiner Band über ein Einzelthema wie Stiftungsrecht, Fundraising oder Vermögensanlage werden. Vielmehr sollte der „Blick nach vorn“ auf zukünftig relevante Themen das durchgängige Element einer thematisch heterogenen Sammlung von Beiträgen sein. Neben thematischer „Diversity“ sollte auch der Autoren- und Organisationshintergrund vielfältig sein. Ein guter Mix aus großen und kleinen Stiftungen, Beratungsunternehmen, Verbänden und Wissenschaft wie auch die Einbeziehung der Stiftungsaufsicht war das Ziel. Schließlich war es uns auch wichtig, dass die Beiträge nicht nur theoretisch-wissenschaftliche Abhandlungen umfassten, sondern auch um Case-Studies ergänzt werden sollten.

Heute, zwei Jahre nach unserem Treffen in Leipzig liegt nun eine Sammlung von 27 Beiträgen in Buchform vor. Wir hoffen, mit dem Buch neue Impulse und Sichtweisen für den interessierten Leser zu schaffen, der selbst im Stiftungsbereich aktiv ist – sei es als Mitarbeiter, Ehrenamtler oder auch Berater. Auch für diejenigen, die in den entsprechenden Fach- und Themenbereichen studieren, als Wissenschaftler forschen oder sich an Institutionen wie der Deutschen StiftungsAkademie weiterbilden, bietet das Buch einen breiten Fundus an Themen, Einsichten und Positionen.

Das Buch ist dabei im wahrsten Sinne ein Gemeinschaftswerk, weshalb wir einer ganzen Reihe von Personen zu tiefem Dank verpflichtet sind. Unser herzlicher Dank gilt zunächst den Autorinnen und Autoren, die es durch ihre Beiträge erst möglich gemacht und mit ihrer fachlichen Expertise äußerst bereichert haben. Von Beginn an haben sie nicht nur beträchtliche Zeit investiert, sondern uns mit ihren Anregungen und Kommentaren auch geholfen, die ursprüngliche Themenauswahl und -struktur sowie Schwerpunktsetzung systematisch weiterzuentwickeln. Darüber hinaus gilt unser Dank Herrn Friede Olfe, der als Mitautor einen Artikel beigesteuert hat und uns tatkräftig bei der Gestaltung, Formatierung und Finalisierung der Beiträge unterstützt hat. Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Juliane Wagner vom Springer Verlag. Frau Wagner hatte von Anfang an ein offenes Ohr für unsere Buchidee und hat diese über die verschiedenen Projektstufen fachlich begleitet. Weiterer Dank gilt Frau Denise Schneider, die das Lektorat durchführte, und Frau Charu Pancholi, in deren Hand die technische Produktion des Buches in der Endphase lag. Das gesamte Verlagsteam hat somit einen wesentlichen Anteil daran, dass das Buch nun erhältlich ist.

Schließlich gebührt großer Dank unseren Ehefrauen, Manuela Berndt, Simone Kreutter und Christiana Uhlenbruch. Projekte wie diese werden zwangsläufig in der Freizeit umgesetzt und sind daher ohne die Geduld, das Verständnis und die Unterstützung der Familien für diese Aktivitäten nicht denkbar.

Köln
Vallendar
Essen
im Januar 2018

Reinhard Berndt
Peter Kreutter
Stefan Stolte

Überblick über die Beiträge

Der Herausgeberband ist in drei Hauptteile gegliedert. Zu Beginn werden im ersten Hauptteil veränderte Rahmenbedingungen als Managementaufgabe für Non-Profit-Organisationen und Stiftungen skizziert und diskutiert. Hierauf aufbauend widmet sich der zweite Hauptteil ausgewählten erfolgskritischen Elementen zukunftsorientierter Führung und Steuerung von Stiftungen. Schließlich werden im dritten Teil Case-Studies zu innovativer Strategieentwicklung und -umsetzung vorgestellt, die die in den ersten beiden Abschnitten diskutierten Veränderungsdynamiken und erfolgskritischen Führungselemente an konkreten Beispielen erläutern.

Teil I: Veränderte Rahmenbedingungen als Managementaufgabe für Non-Profit-Organisationen und Stiftungen

Der Non-Profit-Sektor steht vor weitreichenden Veränderungen. Dabei sind es nicht nur die häufig genannten Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes, die Stiftungen und gemeinnützige Organisationen zum Umdenken und damit auch zum Überdenken ihrer bisherigen Strategien zwingen. Neben dieser Herausforderung im wirtschaftlich-finanziellen Umfeld zeichnen sich auch in den beiden anderen relevanten Umfeldern, dem politisch-gesellschaftlichen und dem technologischen Umfeld, Strukturbrüche ab. Im politisch-gesellschaftlichen Umfeld lassen sich aus globaler Perspektive zwei gegenläufige Entwicklungen beobachten: Einerseits besteht die Forderung nach mehr Transparenz und Governance, andererseits lässt sich ein sog. „Shrinking Space“ beobachten. Letzteres umschreibt die Situation, dass in einigen Ländern und Regionen der Handlungsraum für zivilgesellschaftliches Engagement immer stärker eingeschränkt wird, wovon insbesondere auch die Arbeit von Stiftungen und Non-Profits betroffen ist. Doch auch in Ländern mit einer offenen Gesellschaft im Sinne Poppers, die durch Freiheit, Demokratie und Marktwirtschaft charakterisiert ist, bestehen neue Herausforderungen. Hier geht es weniger darum, sich den Raum für Aktivitäten zu erkämpfen als vielmehr darum, den erreichten Handlungsraum durch ein hohes Maß an Transparenz, Governance und Wirkung auch zukünftig gesellschaftlich umfassend zu legitimieren. Der Hauptteil I des Buches widmet sich diesen Fragenstellungen.

Den Beginn macht der Beitrag *„Kontinuitäten und Umbrüche – Fünf Beobachtungen zum deutschen Stiftungswesen“* von *Felix Oldenburg*. Ausgehend von einer Analyse des quantitativen Wachstums im Stiftungswesen in den vergangenen Jahren und der damit verbundenen Effekte werden die sich ergebenden Herausforderungen aus der Niedrigzins-Phase erörtert. Inwieweit eine Renaissance der unternehmerischen Stiftungsmöglichkeiten zur besseren Erfüllung der Satzungszwecke eröffnet, schließt sich als Thema an. Abgerundet werden die Überlegungen durch die Frage, wo Stiftungen in der Gesellschaft zu verorten sind. Sind Stiftungen eher eine Sache der Eliten „da oben“ oder sind sie Teil einer Zivilgesellschaft, die eher „von unten“ wirkt? Die Frage einer aktiven Zivilgesellschaft auf allen Ebenen wird zunehmend auch im internationalen Kontext (wieder) relevanter. Mit einem Ausblick zu neuen Stiftern schließt der Artikel.

Den Blick auf *„Die Rolle von deutschen Stiftungen und Philanthropen bei der Umsetzung der SDGs“* richtet der Beitrag von *Dr. Katharina Franziska Braig*. Im Jahr 2015 haben die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und somit die 17 „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ (Sustainable Development Goals, SDGs) verabschiedet, welche den globalen Rahmen für die Umwelt- und Entwicklungspolitik bis 2030 bilden. Es wird die Frage thematisiert, welchen Beitrag Stiftungen zur Umsetzung der SDGs leisten können und die sich ihnen bietenden Möglichkeiten an Beispielen erläutert.

Nicht nur bei Projekten zur Erreichung globaler Ziele, sondern mit Blick auf die anstehenden Veränderungen im Stiftungssektor wird oft allgemein gefordert, Know-how aus der internationalen Stiftungslandschaft zu übertragen. Mit dem Artikel *„Im Westen viel Neues: Was Deutschland (immer noch) von amerikanischen Stiftungen lernen kann“* geben *Annette Heuser und Niklas Manhart* einen Überblick über die aktuellen Trends und Entwicklungen im amerikanischen Stiftungssektor, der weltweit immer noch als Trendsetter für Non-Profit-Management gilt. Gerade an der Westküste der USA sind neue hybride Strukturen entstanden – teils Stiftung, teils Unternehmen – die das Potenzial haben, gesellschaftliche Innovationen ebenso schnell und radikal voranzutreiben wie das Silicon Valley den technologischen Wandel. Insofern versteht sich der Artikel auch als Plädoyer für eine stärkere transatlantische Vernetzung, um Wissen auszutauschen, erfolgreiche Ideen zu adaptieren und neue Wege in der Projektarbeit zu beschreiten.

Im Rahmen der Professionalisierung des Sektors und der Projektarbeit müssen Stiftungen in der Lage sein, ihren Anspruch auf Legitimation durch nachweislich wirkungsorientierte Mittelverwendung zu untermauern. Wirkungsorientierte Stiftungsarbeit ist stets ein Prozess und erfordert eine ausgearbeitete Förderlogik als Grundlage des eigenen Handelns. Dazu gehört die Bereitschaft, eigene Prozesse neu auszurichten, dafür ein konzeptuelles Fundament zu schaffen, interne Abläufe zu reformieren und das Selbstverständnis der Stiftung weiterzuentwickeln. *Dr. Andreas M. Rickert* zeigt in seinem Beitrag *„Vom Geldverteilen zur wirkungsorientierten Stiftungsarbeit“* auf, was die Grundaspekte wirkungsorientierter, professioneller Stiftungsarbeit sind und skizziert konkrete Anregungen für Stiftungen, wie sich die eigene Arbeit zeitgemäß interpretieren lässt.

Neben den Veränderungen, die der Stiftungssektor und die Stiftungen selbst einleiten müssen, gilt es aber auch zu diskutieren, ob darüber hinaus z. B. eine Umgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen erforderlich ist. RA Dr. Stefan Stolte widmet sich in seinem Beitrag „*Stiftungsrecht und Niedrigzins: Niedrigzinsniveau als Argument für eine Reformbedürftigkeit des Stiftungsrechts?*“ einer dieser Fragen. Es wird kritisch hinterfragt, ob das bislang alterungsbeständige Stiftungsrecht, das im letzten Jahrhundert kaum grundlegenden Reformen unterworfen werden musste, nunmehr aufgrund von Kapitalmarktbedingungen modernisiert werden muss, die mit einiger Sicherheit weder dauerhaft sein werden, noch signifikant anders als alles bisher da gewesene sind.

Angelo Winkler diskutiert in „*Die Stiftungsaufsicht – Partner für Stifter und Stiftung*“ die Rolle der Aufsicht über die rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts und inwieweit diese nicht fälschlicherweise teilweise als Gegner wahrgenommen wird; als eine „Obrigkeit“, die penibel darauf bedacht ist auf akkurate Einhaltung von lästigen, wenn nicht sogar unzeitgemäßen Regelungen. Gegenstand der folgenden Überlegungen ist die Frage, ob und ggf. wie es Stifter und Stiftung durch kluges Stiftungsmanagement gelingen kann, sich die Stiftungsaufsichtsbehörde zum Partner zu machen und das Heft stets in der Hand zu behalten.

Dass die Führung einer Stiftung nicht nur mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und den Anforderungen der Stiftungsaufsicht konform gehen muss, sondern ganzheitlicher zu betrachten ist, erörtert Mathias Wendt in seinem Beitrag „*Nachhaltige Stiftungsführung – Impulse aus aktuellen Entwicklungen der Corporate Governance*“. Diese Entwicklungen, welche die zentrale Bedeutung der Organisationskultur für eine gute Unternehmensführung betonen, werden skizziert und hieraus Konsequenzen für die Foundation Governance und damit für eine nachhaltige Stiftungsführung abgeleitet.

Bei vielen der vorangegangenen Beiträge stand explizit oder implizit eine Annahme im Hintergrund: Stiftungen sind gemeinnützig. Ralf Klaßmann stellt diese Prämisse nun auf den Prüfstand, in dem er sich in seinem Artikel die Frage stellt „*Ist steuerliche Gemeinnützigkeit immer das anzustrebende Ziel, um der Allgemeinheit zu nutzen?*“ Sicherlich spricht das hohe öffentliche Ansehen der Gemeinnützigkeit, die vielen Steuerergünstigungen bei wesentlichen Steuerarten und weitere Vergünstigungen, z. B. die Befreiung von bestimmten öffentlich-rechtlichen Gebühren, dafür, die Gemeinnützigkeit anzustreben. Tatsächlich kann die Gemeinnützigkeit aber im Wirtschaftsleben hinderlich oder sogar nachteilig sein, wie er an verschiedenen Beispielen erläutert.

Im letzten Artikel des ersten Abschnitts gehen Nicole Dufft und Dr. Peter Kreutter auf die „*Digitalisierung in Non-Profit-Unternehmen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*“ ein. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft werden auch im Non-Profit-Sektor zunehmend spürbar. Digitalisierung ist dabei Auslöser und Beschleuniger gesellschaftlicher Veränderungen. Gleichzeitig bieten digitale Technologien Non-Profit-Organisationen die Chance, effizienter, effektiver und damit wirkungsvoller zu arbeiten. Der Beitrag stellt auf Basis einer Studie den Status quo der Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen vor und liefert dadurch auch eine erste Basis für eine weitergehende Auseinandersetzung mit diesem sehr komplexen Themenfeld.

Teil II: Erfolgskritische Elemente zukunftsorientierter Führung und Steuerung von Stiftungen

Nachdem im ersten Hauptteil des Buches die dynamischen Veränderungen in den relevanten Umfeldern von Non-Profit-Organisationen und Stiftungen und damit verbundene Fragestellungen im Mittelpunkt standen, gehen die Beiträge im zweiten Teil auf einzelne Fragestellungen ein, die sich im diesem Kontext in der täglichen Stiftungsarbeit ergeben. Es sind dies beispielsweise Führung und Management von Stiftungen, Stiftungskommunikation, Fragen rund um die Mittelbeschaffung und -anlage oder die Akquise und Weiterbildung von (Führungs-)Personal.

Prof. Dr. Hans Fleisch thematisiert im ersten Beitrag des Abschnitts „*Typische „Fehler“ im Stiftungsmanagement*“. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Stiftungen und For-Profit-Unternehmen ist, dass sich kommerzielle Unternehmen in einem echten Markt bewähren müssen. Suboptimale Entscheidungen der Unternehmensleitung bei der Verfolgung ihrer Ziele werden vom Markt „bestraft“ – es gibt also ein zeitnahes objektiviertes Feedback an die Unternehmensleitung. Da dies bei gemeinnützigen Stiftungen oft nicht gegeben ist, führt dies dazu, dass auch objektivierte Maßstäbe für „gutes“ und „schlechtes“ Stiftungsmanagement fehlen. Typische Fehler, die hieraus resultieren, zeigt der Beitrag.

Doch wie finden Stiftungsverantwortliche in Zeiten von Unberechenbarkeit und Verwerfungen in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeldern Orientierung für ihr Handeln? Der Beitrag von *Prof. Dr. Roland Kaehlbrandt* mit dem Titel „*Konkrete Nützlichkeit – was Stiftungen tun können*“ stellt sich dieser zentralen Frage und rückt den Nutzen für die Gesellschaft als Maßstab des Stiftungshandelns in den Mittelpunkt. Dabei wird argumentiert, dass die Möglichkeiten des Wirkens auf einer lokalen Ebene von besonderer Wichtigkeit sind. Hier lassen sich auf Basis vorhandener kultureller Nähe und des Verständnisses für die lokalen Gegebenheiten eine Vielzahl kleiner Wirkungen erreichen, die in der Summe einen nicht zu unterschätzenden gesellschaftlichen Impact erreichen.

Neben der inhaltlichen, sachzielorientierten Führung kommt der „*Führung von Stiftungen mittels finanzwirtschaftlicher Kennzahlen*“ zukünftig ebenfalls größere Bedeutung zu. *WP Dr. Reinhard Berndt* diskutiert, warum bis dato finanzwirtschaftliche Kennzahlen häufig nur bedingt im Fokus der Stiftungsvorstände stehen. Der Beitrag zeigt die Sinnhaftigkeit für deren Nutzung im Stiftungsbereich auf, aber auch ihre Grenzen. Weiterhin werden einige ausgewählte Kennzahlen strukturiert nach verschiedenen Stiftungstypen dargestellt, wodurch der Heterogenität des Stiftungssektors Rechnung getragen wird.

Auch für den Bereich des Controllings weicht die Steuerung von Stiftungen in vielen Punkten von klassischen Unternehmen ab, weshalb etablierte Controllingkonzepte nur sehr begrenzt eingesetzt werden können. *Christoph Reuter und Prof. Dr. Erik Strauß* zeigen in „*Stiftungscontrolling 2.0: Neue Möglichkeiten der Impact-Messung zur Steuerung von Stiftungen*“ auf, inwiefern die Nutzung neuer sozialer Medien als Kommunikations-, Informations- und Werbeplattform auch für gemeinnützige Stiftungen nicht nur relevant

für die Verfolgung des Stiftungszweckes sein kann, sondern auch die Grundlage für ein effizientes Stiftungscontrolling bilden kann.

Nicht nur die finanzielle Steuerung einer Stiftung, sondern auch ihre Kommunikation steht vor verschiedenen Herausforderungen, wenn sie zukunftsfähig sein möchte. *Esther Spang und Peter Augustin* beziehen mit ihrem Beitrag „*Angst beginnt im Kopf. Mut ebenso! Denkanstöße für eine mutige Stiftungskommunikation*“ hierzu Stellung und sehen eine zentrale Aufgabe der Stiftungskommunikation darin, Plattformen zu schaffen, auf denen ein tatsächlicher Austausch möglich und erwünscht ist. „Hippe“ Kampagnen – so die Autoren – können dabei nie Ersatz für aufrichtigen Dialog sein.

Die folgenden drei Artikel beleuchten aus verschiedenen Perspektiven die Mittelgenerierung und die Anlage von Mitteln. Gerade in der aktuellen Niedrigzins-Situation gilt es neue Spendenquellen zu eröffnen und bestehende systematisch zu nutzen. Der Beitrag „*Mittel für den Zweck – Fundraising als Zukunftssicherungsstrategie der Stiftung*“ von *Dr. Wiebke Rasmussen und Jaana Rasmussen* geht von der Annahme aus, dass Stiftungen zunehmend darauf angewiesen sind, Fundraising mitzudenken, um weiterhin ihrem Auftrag gerecht werden zu können. Für Stiftungen mit einem erheblichen Mittelbedarf aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen muss Fundraising oberste Priorität haben, soll der Stiftungszweck weiter im bisherigen Umfang verfolgt werden. Fundraising muss eine Kernaufgabe der Zukunft werden, weshalb die Autorinnen die organisationalen Gelingensbedingungen erfolgreichen Fundraisings beleuchten und Entscheidungshilfen für die Entwicklung eines stiftungsspezifischen Fundraising-Konzepts formulieren.

Doch nicht nur auf der Seite der Mitteleinwerbung ist neues Denken angesagt, sondern auch bei der Mittelanlage. *Stephan George* erörtert in seinem Beitrag „*Die Verbrauchsstiftung – Anlagestrategie für eine besondere Stiftungsform*“ verschiedene Fragen und Antworten zur Umsetzungspraxis dieser vergleichsweise junge Variante des gesellschaftlichen Engagements in Bezug auf die Vermögensanlage. So wird u. a. anhand eines praktischen Beispiels erläutert, warum auch für die ihr Vermögen verbrauchende Stiftung strategische Überlegungen im Hinblick auf die Vermögensverwaltung notwendig sind.

In seinem Artikel „*Von nachhaltiger Kapitalanlage zu Mission Investment*“ widmet sich *Dirk Reinhard* einem innovativen Anlagevehikel in der Anlagestrategie. Stiftungen sind per se angehalten, bei ihrer Kapitalanlage langfristig zu denken und globale Trends und gesellschaftliche Veränderungen zu berücksichtigen. Nicht zuletzt auch aus Reputationsgründen stellt sich hier die Herausforderung, dass Kapitalanlage und Stiftungszweck in Einklang stehen sollten. Der Artikel zeigt, welche Chancen und Herausforderungen Mission Investing mit sich bringt und gibt Handlungsempfehlungen zur Umsetzung.

Die Vielzahl der genannten Herausforderungen und Veränderungen legt nahe, dass gerade auf der Personalseite bei Stiftungen neue Profile notwendig sind – so beispielsweise bei Generationswechseln – aber auch systematisch in Aus- und Weiterbildung investiert werden muss. *Jörg Busenbender* erläutert unter Zuhilfenahme von konkreten Beispielen „*Komplexe Nachfolgeszenarien*“, die zunehmend auch in Stiftungen auftreten.

Im Beitrag geht es darum, wie die Nachfolge eines Stifters sowie die Besetzung von Führungspositionen in Stiftungsgremien im konkreten Einzelfall gelingen können.

Den zweiten Teil beschließt der Artikel zum Thema „*Lebenslanges Lernen – Bildungsarbeit mit digitalen Medien*“ von *Dr. Andrea Rudolph und Cathrin Heinrich*. Digitale Medien machen auch vor der Erwachsenenbildung nicht halt, selbst wenn es vielen Weiterbildungseinrichtungen heute noch schwer fällt, diese wie selbstverständlich in ihre Angebote einzubinden. Der Artikel stellt einige Formate wie E-learning und Blended Learning, Massiv Open Online Courses sowie den Flipped Classroom vor und beleuchtet deren Anwendung zur Personalentwicklung im Non-Profit Sektor.

Teil III: Case-Studies zu innovativer Strategieentwicklung und -umsetzung

Im dritten Teil werden die in den ersten beiden Abschnitten diskutierten Veränderungsdynamiken und erfolgskritischen Führungselemente im Rahmen von Case-Studies gezielt ganzheitlich betrachtet.

Den Auftakt bildet der Beitrag „*Stiftung im Wandel: Die Kernelemente des Veränderungsprozesses der Robert Bosch Stiftung*“ von *Uta-Micaela Dürig, Prof. Dr. Joachim Rogall und Michael von Winning*. Die Robert Bosch Stiftung gGmbH durchläuft seit 2015 einen umfassenden Veränderungsprozess, in den die Autoren einen spannenden Einblick geben. Ausgehend von der Notwendigkeit zu einer proaktiven Weiterentwicklung der Strategie waren es Themen wie Wirkungsorientierung oder ein neues Rollenmodell mit weitgehender Delegation von Verantwortung, die im Rahmen der Projektumsetzung weitreichende Effekte für die Organisation und darüber hinaus gezeigt haben.

In einer vernetzten Gesellschaft ist es wichtig, gesellschaftlichen Wandel ganzheitlich zu gestalten und dabei auch in stärkerem Maße komplementäre Ressourcen zielgerichtet zu bündeln. Wie dies in der praktischen Umsetzung aussehen kann, beschreiben *Ben Sahlmüller, Ira Nazlier und Dr. Rupert Antes* in ihrem Artikel „*Mit Collective Impact und Social Entrepreneurship im Ökosystem wirken: 7 Impulse aus dem Projekt „Bildung als Chance*“. Die Fallstudie zeigt am Beispiel eines Projektes der Haniel Stiftung auf, dass das Potenzial von Stiftungen darin liegen kann, als Gestalter eines Ökosystems diverser Partner zu wirken.

Auch im dritten Beitrag wird deutlich, dass Stiftungen meist mehr zu bieten haben als nur Geld. *Michaela Wintrich und Benjamin Jürgens* beschreiben in „*Schöner Scheitern: Wie eine neugierige Stiftung und mutige Partner gemeinsam lernen*“ Erfahrungen aus einem Förderansatz, der über die Rolle des Geldgebers hinausgeht: Die Zusammenarbeit zwischen Refugee Canteen und der Hans Weisser Stiftung. Die Fallstudie des jungen Projekts als erste Förderung der Stiftung zeichnet nach, wie Partner miteinander ein Verständnis wirkungsvoller Arbeit entwickeln, mit Rückschlägen umgehen und ihre Rollen weiterentwickeln.

„*Transparenz schafft Vertrauen – Das Zusammenwirken von Kommunikation und Fundraising bei der McDonald's Kinderhilfe Stiftung*“ von *Dr. Micha Wirtz* thematisiert, warum die Reputation von Non-Profit-Organisation entscheidend für das Maß an

Unterstützung ist, die sie für ihre Arbeit erfahren. Hier kommt der Kommunikation eine entscheidende Rolle zu. Sie schafft die Basis, auf der Fundraisingaktivitäten aufbauen können. Am Beispiel der McDonald's Kinderhilfe Stiftung wird dieses Spannungsfeld erläutert und dargestellt, wie eine mehrgleisige Kommunikations- und Fundraisingstrategie die Stiftungsziele erleb- und greifbar macht und so entscheidend zu einem positiven Image der Stiftung beiträgt.

Wie eine Förderstiftung im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirkung agiert und dieses gestaltet, steht im Mittelpunkt von *Dirk Schoch's* Beitrag „*Wissenschaftliche Hochschulförderung im Wandel – Veränderungen in der Strategie der Sutor-Stiftung für Architektur und Technik*“. Der Beitrag zeigt den Wandel in den Prozessen der Stiftung und der geförderten Hochschulen. Er beschreibt die ständige Weiterentwicklung der Förderung und die der unterschiedlichen Organisationsbeteiligten und geht auf die erhöhten Anforderungen der Projektkommunikation ein.

Wie innovativ und umfassend auch neue Organisations- und Führungsformate Einzug in den dritten Sektor gehalten haben, zeigen zwei Case-Studies im Anschluss. *Peter Tscherne, Detlev Trapp und Sebastian Luge* diskutieren hierbei „*Die agile Stiftung: Wie neue Organisationsformate für mehr Flexibilität und Klarheit sorgen*“. In dem Artikel wird dargestellt, wie neue Denk- und Organisationsansätze das operative und strategische Stiftungsmanagement zu neuer Leistungsfähigkeit anregen können. Die Kernidee dieser dynamischen Organisationsansätze eine sehr ähnliche: Im Mittelpunkt steht die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen, nicht mehr die Beschreibung von Organigrammen und Abläufen. Am konkreten Beispiel der Erfahrungen der Stiftung Digitale Spielkultur wird dies erläutert.

In der Diskussion um neue Organisationsformen und „New Work“ kommen häufig die Führungskräfte und selten die Mitarbeiter zu Wort. *Kathleen Ziemann, Frieder Olfe und Stephan Peters* beschreiben in „*New Work aus Mitarbeitersicht: Wie ein Team hierarchiefreie Strukturen umsetzt und neue Formen des Zusammenarbeitens erforscht*“ aus der Perspektive des betterplace lab, der Forschungsabteilung der Online-Spendenplattform betterplace.org, den Transformations-Prozess hin zu einer hierarchiefreien und kompetenzbasierten Organisationsform.

Den dritten Hauptteil beschließt der Beitrag „*Stiftungsarbeit als Inkubator*“ von *Tobias Leipprand, Markus Piduhn, Michael Schwarz und Oliver Triebel*. Stiftungen wollen langfristig Wirkung erzielen und trotzdem Raum für Innovation bieten. Gerade in Zeiten niedriger Zinsen geht das nur, wenn sie mit ihren Mitteln immer wieder neue Projekte und Ideen anstoßen. Das bedeutet aber, dass Stiftungen gemeinsam mit ihren Förderpartnern Wege suchen müssen, um nach einer Anschubfinanzierung einen „Exit“ zu vollziehen, sich also als Förderer zurückzuziehen. Am Beispiel der Organisation LEAD und ihrer Partnerschaft mit der Stiftung Mercator zeigt der Beitrag, wie solch ein Exit funktionieren kann, und es werden fünf konkrete Handlungsempfehlungen für Stiftungen aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Veränderte Rahmenbedingungen als Managementaufgabe für Non-Profit-Organisationen und Stiftungen

Kontinuitäten und Umbrüche – Fünf Beobachtungen zum deutschen Stiftungswesen	3
Felix Oldenburg	
Die Rolle von deutschen Stiftungen und Philanthropen bei der Umsetzung der SDGs	13
Katharina Franziska Braig	
Im Westen viel Neues: Was Deutschland (immer noch) von amerikanischen Stiftungen lernen kann	27
Annette Heuser und Niklas Manhart	
Vom Geldverteilen zur wirkungsorientierten Stiftungsarbeit	41
Andreas M. Rickert	
Stiftungsrecht und Niedrigzins	53
Stefan Stolte	
Die Stiftungsaufsicht – Partner für Stifter und Stiftung	65
Angelo Winkler	
Nachhaltige Stiftungsführung – Impulse aus aktuellen Entwicklungen der Corporate Governance	77
Mathias Wendt	
Ist steuerliche Gemeinnützigkeit immer das anzustrebende Ziel, um der Allgemeinheit zu nutzen?	93
Ralf Klaßmann	

Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel	105
Nicole Dufft und Peter Kreutter	
Teil II Erfolgskritische Elemente zukunftsorientierter Führung und Steuerung von Stiftungen	
Typische „Fehler“ im Stiftungsmanagement	119
Hans Fleisch	
Konkrete Nützlichkeit – was Stiftungen tun können	137
Roland Kaeblbrandt	
Führung von Stiftungen mittels finanzwirtschaftlicher Kennzahlen	143
Reinhard Berndt	
Stiftungscontrolling 2.0: Neue Möglichkeiten der Impact-Messung zur Steuerung von Stiftungen	157
Christoph Reuter und Erik Strauß	
Angst beginnt im Kopf. Mut ebenso! Denkanstöße für eine mutige Stiftungskommunikation	169
Esther Spang und Peter Augustin	
Mittel für den Zweck – Fundraising als Zukunftssicherungsstrategie der Stiftung	179
Wiebke Rasmussen und Jaana Rasmussen	
Die Verbrauchsstiftung – Anlagestrategie für eine besondere Stiftungsform ...	197
Stephan George	
Von nachhaltiger Kapitalanlage zu Mission Investment	207
Dirk Reinhard	
Komplexe Nachfolgeszenarien	215
Jörg Busenbender	
Lebenslanges Lernen – Bildungsarbeit mit digitalen Medien	227
Andrea Rudolph und Cathrin Heinrich	
Teil III Case-Studies zu innovativer Strategieentwicklung und -umsetzung	
Stiftung im Wandel: Die Kernelemente des Veränderungsprozesses der Robert Bosch Stiftung	237
Uta-Micaela Dürig, Joachim Rogall und Michael von Winning	

Mit Collective Impact und Social Entrepreneurship im Ökosystem wirken: 7 Impulse aus dem Projekt „Bildung als Chance“	251
Ben Sahlmüller, Ira Nazlier und Rupert Antes	
Schöner Scheitern: Wie eine neugierige Stiftung und mutige Partner gemeinsam lernen	263
Michaela Wintrich und Benjamin Jürgens	
Transparenz schafft Vertrauen – Das Zusammenwirken von Kommunikation und Fundraising bei der McDonald’s Kinderhilfe Stiftung	277
Micha Wirtz	
Wissenschaftliche Hochschulförderung im Wandel – Veränderungen in der Strategie der Sutor-Stiftung für Architektur und Technik	291
Dirk C. Schoch	
Die agile Stiftung: Wie neue Organisationsformate für mehr Flexibilität und Klarheit sorgen	305
Peter Tscherne, Detlev Trapp und Sebastian Luge	
„New Work“ aus Mitarbeitersicht: Wie ein Team hierarchiefreie Strukturen umsetzt und neue Formen des Zusammenarbeitens erforscht	319
Kathleen Ziemann, Frieder Olfe und Stephan Peters	
Stiftungsarbeit als Inkubator	329
Tobias Leipprand, Markus Piduhn, Michael Schwarz und Oliver Triebel	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Dr. Reinhard Berndt ist als Wirtschaftsprüfer und Partner bei der BDO AG in Köln tätig und leitet dort das Branchencenter Stiftungen & Non-Profit-Organisationen. Er betreut vorwiegend Abschlussprüfungen im Bereich von Non-Profit-Organisationen mit dem Schwerpunkt Stiftungen. Daneben ist er beratend in rechnungslegungsnahen sowie steuerlichen Fragestellungen im gemeinnützigen Bereich tätig. Dr. Reinhard Berndt ist regelmäßiger Referent des Euroforums und der Deutschen StiftungsAkademie sowie Mitglied im Arbeitskreis Non-Profit-Organisationen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge zum Thema Rechnungslegung von Non-Profit-Organisationen. 2016 erschien sein Buch „Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen“.

E-Mail: Reinhard.Berndt@bdo.de

Dr. Peter Kreutter, CFA, ist seit 2008 Direktor der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar. Er ist zudem ehrenamtliches Vorstands- bzw. Kuratoriumsmitglied in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen, u. a. der Stiftung Generationenübergreifendes Wirtschaften, der CIO Stiftung und der Stiftung Campus Krautkrämer. Kreutter veröffentlicht regelmäßig zu Strategie-, Technologie- und Non-Profit-Themen in Fachzeitschriften und wissenschaftlichen Publikationen. Er ist Dozent an der Deutschen StiftungsAkademie.

E-Mail: Peter.Kreutter@whu.edu

RA Dr. Stefan Stolte ist seit 2011 Mitglied der Geschäftsleitung der Deutsches Stiftungszentrum GmbH und dort verantwortlich für das Stiftungsmanagement von etwa 700 gemeinnützigen Stiftungen. Zuvor war Stolte von 2005 bis 2011 Leiter des Bereichs Personal, Recht, Grundsatzfragen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. Stolte ist Mitglied in zahlreichen Stiftungsgremien. Er ist als Autor vielfach in Erscheinung getreten. Ferner ist Stolte Dozent für Stiftungsthemen bei der DSA-Deutsche

StiftungsAkademie sowie der EBS – Universität für Wirtschaft und Recht. Seit 2017 ist Stolte zudem Lehrbeauftragter an der Folkwang-Universität der Künste und seit 2018 Lehrbeauftragter an der Hochschule für Musik und Theater, München.
E-Mail: Stefan.Stolte@stifterverband.de

Autorenverzeichnis

Dr. Rupert Antes ist seit 2001 Geschäftsführer der Haniel Stiftung in Duisburg-Ruhrort. Für den Bundesverband Deutscher Stiftungen ist der promovierte Biologe unter anderem als Beiratsmitglied und Vorsitzender der Arbeitskreisleiter-Konferenz tätig. Vor seiner Zeit bei der Stiftung arbeitete er in unterschiedlichen Funktionen bei der Studienstiftung des deutschen Volkes in Bonn.
E-Mail: rantes@haniel.de

Peter Augustin ist seit dem 1. Januar 2016 Direktor Kommunikation und internationale Beziehungen bei der Software AG-Stiftung, wo er im Oktober 2013 als Pressesprecher und Leiter Öffentlichkeitsarbeit begann. Zuvor leitete er die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der WHU – Otto Beisheim School of Management und war Pressesprecher des Dachverbandes der Waldorfschulen in Deutschland. Augustin ist studierter Slawist und Historiker, ausgebildeter PR-Berater und zertifizierter Stiftungsmanager (DSA). Im Bundesverband Deutscher Stiftungen engagiert er sich als Stellvertretender Leiter des Forums Stiftungskommunikation.
E-Mail: p.augustin@sagst.de

Dr. Katharina Franziska Braig, LL.M. (London) ist EZ-Scout der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH beim Deutschen Stiftungszentrum GmbH im Stifterverband. Sie hat in Strasbourg, Basel und London Rechts- und Politikwissenschaften studiert und berät seit 2014 Stiftungen, die im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Das EZ-Scout Programm wird in enger Kooperation zwischen der GIZ und Engagement Global im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umgesetzt.
E-Mail: katharina.braig@giz.de

Jörg Busenbender berät seit 1998 Stiftungen, Unternehmen und Verbände in Nachfolgeprozessen sowie in der Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften. In vorhergehenden beruflichen Stationen arbeitete er als Kriminalkommissar (Der Polizeipräsident in Berlin) und als Unternehmensberater (KPMG). Studium und Ausbildung: Diplom-Politologe, Diplom-Verwaltungswirt, Stiftungsmanager (Deutsche Stiftungsakademie) und Coach (Deutscher Bundesverband Coaching)
E-Mail: joerg@busenbender.de

Nicole Dufft ist Expertin für Digitalisierung und analysiert seit über 20 Jahren die Auswirkungen von Technologie-Trends auf Wirtschaft und Gesellschaft. Sie ist Mitgründerin und Partnerin der Beratungsfirma fibonacci & friends und unterstützt Teams und Organisationen darin, ihre Veränderungsfähigkeit in komplexen und hochdynamischen Systemen zu stärken. Als ‚Special Agent‘ setzt Nicole Dufft sich beim betterplace lab für digital-soziale Innovationen und eine Digitalisierung zum Wohle der Menschheit ein. Sie ist Dozentin u. a. des Executive Education Programs der WHU und der Deutschen StiftungsAkademie. Nicole Dufft erhielt ihr Diplom in Volkswirtschaft von der Universität Trier und war Stipendiatin des Advanced Studies Program am Kieler Institut für Weltwirtschaft.

E-Mail: dufft@fibonacci-friends.com

Uta-Micaela Dürig ist stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch Stiftung. Sie absolvierte eine Ausbildung zur Tageszeitungsredakteurin und studierte berufsbegleitend am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der FU Berlin. Nach Stationen bei Tageszeitungen arbeitete sie in der ersten Gesamtberliner Regierung sowie über 20 Jahre in führenden Funktionen von Wirtschaftsunternehmen u. a. für ABB AG, RWE AG und Robert Bosch GmbH. Frau Dürig ist in zahlreichen Aufsichtsräten und Fachbeiräten tätig.

E-Mail: uta-micaela.duerig@bosch-stiftung.de

Prof. Dr. Hans Fleisch berät seit über 20 Jahren Stiftungen und Stiftende. Er ist Vorsitzender des Stiftungsrats der Heinz-Trox-Stiftung sowie Rechtsanwalt/Of Counsel bei Flick Gocke Schaumburg. Nach seiner langjährigen Tätigkeit als Geschäftsführer der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung und nachfolgend als Mitglied der Geschäftsleitung der VolkswagenStiftung war er von 2005 bis 2016 Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen sowie Geschäftsführer der Deutschen StiftungsAkademie.

E-Mail: Hans.Fleisch@fgs.de

Stephan George ist seit über 15 Jahren im Stiftungssektor aktiv. Er ist seit Januar 2017 Geschäftsführer im Deutschen Stiftungszentrum und zeichnet dort für die Bereiche Vermögensmanagement, Rechnungswesen, Controlling, Steuern und IT verantwortlich. Nach seiner fünfjährigen Tätigkeit als Gründungsgeschäftsführer der Imhoff Stiftung und Geschäftsführer des Imhoff Schokoladenmuseums war er in den folgenden Jahren für die Deutsche Bank und das Bankhaus Sal. Oppenheim in der Beratung und Betreuung von Stiftungen und Stiftern tätig.

E-Mail: Stephan.George@Stifterverband.de

Cathrin Heinrich leitet seit August 2015 den Bereich Seminare und Workshops der Deutschen StiftungsAkademie (DSA). Die DSA bietet Fortbildungen und Zertifizierungslehrgänge speziell für den Stiftungssektor. Zuvor war Cathrin Heinrich einige Jahre als Projektleiterin des Deutschen Engagementpreises im Bundesverband Deutscher

Stiftungen tätig. Nach dem Studium der Kommunikationsforschung hat sie für führende Kommunikationsagenturen in Hamburg, Frankfurt und Berlin Kampagnen und PR-Auftritte umgesetzt.

E-Mail: ch@stiftungsakademie.de

Annette Heuser hat mehr als zwanzig Jahre nationale und internationale Erfahrung im Stiftungssektor. Sie baute u. a. das Büro der Bertelsmann Stiftung in Brüssel und die Bertelsmann Foundation USA in Washington D.C. auf. Seit 2016 ist sie mit dem Aufbau der Beisheim Stiftung in München beauftragt.

E-Mail: kontakt@beisheim-stiftung.com

Benjamin Jürgens gründete die Refugee Canteen 2015 und ist seit 2016 Gesellschafter-Geschäftsführer der Gastrolotsen gGmbH. Er ist seit mehr als 10 Jahren in der gehobenen Gastronomie tätig. Außerdem betreut er nationale wie internationale Projekte für Stiftungen, NGOs, Start-ups und sozial geprägte Unternehmen in den Bereichen Markenentwicklung, Marketing, Vertrieb und Social Entrepreneurship. Neben dieser Arbeit investiert er immer wieder in eigene innovative Formate.

E-Mail: benjamin@gastrolotsen.de

Prof. Dr. Roland Kaelbrandt ist Vorstandsvorsitzender der Stiftung Polytechnische Gesellschaft und Professor für Sprache und Gesellschaft an der Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn.

E-Mail: kaelbrandt@sptg.de

Ralf Klaßmann ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater; er arbeitet seit 1982 bei der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Partner und Leiter des Branchencenters „Stiftungen und Non-Profit-Organisationen“. Er ist Mitglied des Steuerfachausschusses des IDW Institut der Wirtschaftsprüfer und leitet den IDW-Arbeitskreis „Besteuerung von Non-Profit-Organisationen“.

E-Mail: ralf.klassmann@bdo.de

Tobias Leipprand ist Geschäftsführer der gemeinnützigen LEAD Academy und Partner bei der Beratungsgesellschaft LEAD Mindsets & Capabilities. Zuvor hat er Beratungserfahrung bei McKinsey & Company gesammelt und den Berliner Thinktank stiftung neue verantwortung mit aufgebaut. Er spricht und publiziert regelmäßig zu Führung im digitalen Zeitalter.

E-Mail: tobias.leipprand@lead.ngo

Sebastian Luge ist Berater bei cidpartners. Sein Fokus liegt auf der Stärkung von Veränderungsfähigkeit und der Einführung dynamischer Prinzipien auf Team- und Organisationsebene.

E-Mail: luge@cidpartners.de

Niklas Manhart arbeitet seit 2016 bei der Beisheim Stiftung und leitet den Bildungsbe-
reich. Zuvor war er Redenschreiber der Bayerischen Arbeitgeberverbände, Pressesprecher
der Deutschen Botschaft in London sowie im Research der Strategieberatung Oliver
Wyman tätig. Er hat Politikwissenschaft, Anglistik und Recht an der LMU München
sowie am University College Cork studiert.

E-Mail: manhart@beisheim-stiftung.com

Ira Nazlier arbeitet seit 2016 für die Haniel Stiftung. Sie koordiniert die Bildungs-
projekte der Stiftung, mit besonderem Fokus auf das Kooperationsprojekt „Bildung als
Chance“. Neben ihrer Tätigkeit für die Stiftung studiert sie im Rahmen eines berufsbe-
gleitenden Masters Non-Profit-Management and Governance an der WWU Münster.

E-Mail: inazlier@haniel.de

Felix Oldenburg ist Generalsekretär des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. Der
studierte Philosoph (Bonn, Tübingen, Oxford) und Politikmanager (Georgetown) hat
berufliche Erfahrungen als Internet-Unternehmer, McKinsey-Berater und Initiator und
Moderator zahlreicher Bürgerbeteiligungsverfahren gesammelt, bevor er 2009 bis 2016
Ashoka in Deutschland und Europa leitete. Im globalen Netzwerk von Social Entrepre-
neurs gründete er unter anderem die Finanzierungsagentur (FASE) sowie Länderorgani-
sationen in Österreich, der Türkei und den Niederlanden. Er gilt als einer der Pioniere für
Social Entrepreneurship, soziale Innovationen und gute Ideen von unten in Europa. Felix
Oldenburg wurde bereits dreimal auf der „40 unter 40“-Liste von Capital geführt und
ist aktives Mitglied unter anderem im Netzwerk der Baden-Badener Unternehmersgesprä-
che sowie Träger des Deutschen PR-Preises 2007. Er wirkt außerdem als Beirat, Mentor,
Publizist und Redner bei internationalen Konferenzen.

E-Mail: felix.oldenburg@stiftungen.org

Frieder Olfe ist Veranstaltungskaufmann und hält einen Master in Nachhaltiger Unter-
nehmensführung. Für Hochschulen, Unternehmensberatungen und Non-Profits arbeitete
er bisher in den Bereichen Eventmanagement, CSR und Nachhaltigkeit. Für das better-
place lab war und ist er dabei in wechselnden Rollen aktiv: Mal pro Bono, mal als Mitar-
beiter und mal als Projektpartner.

E-Mail: frieder.olfe@gmail.com

Stephan Peters forscht im betterplace lab zur digitalen Zivilgesellschaft, Wirkungs-
analyse und New Work. Er hat kognitive Linguistik und Kommunikationswissenschaft
studiert, an der Freien und an der Technischen Universität Berlin gearbeitet und doziert,
sowie sich als Texter in Agenturen und im Marketing versucht.

E-Mail: stephan.peters@betterplace.org

Dr. Markus Piduhn ist Kaufmännischer Geschäftsführer der Stiftung Mercator. Zuvor war er Area Vice President Business Industries beim TecDAX-Konzern CompuGroup Medical. Zu den vorherigen beruflichen Stationen des promovierten Chemikers mit MBA gehörten unter anderem verschiedene Positionen beim MDAX-Unternehmen Geresheimer, zuletzt als Executive Vice President Tubular Glass Europe & Asia, bei der Beratungsgesellschaft Arthur D. Little und bei DSM Polyolefine.

E-Mail: markus.piduhn@stiftung-mercator.de

Jaana Rasmussen ist Kultur- und Medienmanagerin, systemische Prozessberaterin und Coach. Sie berät seit 15 Jahren Stiftungen und Unternehmen in den Bereichen Strategie, Kommunikation und Finanzierung. Seit 2017 ist sie Partner bei Mission-Based Consulting in Hamburg.

E-Mail: rasmussen@mission-based.de

Dr. Wiebke Rasmussen ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin. Nach beratenden Tätigkeiten im Unternehmens- und Stiftungskontext war sie mehrere Jahre Fundraiserin für eine Bildungsorganisation. In dieser Zeit engagierte sie sich auch als AG-Leitung der Initiative Transparente Zivilgesellschaft. Heute ist sie Kommunikationsmanagerin beim Analyse- und Beratungshaus PHINEO gAG in Berlin.

E-Mail: Wiebke.Rasmussen@phineo.org

Dirk Reinhard ist seit 2004 Vorstand und stellvertretender Geschäftsführer der Münchener Rück Stiftung. Davor arbeitete er in der CSR-Abteilung von Munich Re und war Chief Environmental Analyst der oekom research AG. Bei der Münchener Rück Stiftung ist er u. a. für die Vermögensverwaltung und Compliance zuständig sowie für den Projektbereich Mikroversicherung.

E-Mail: dreinhard@munichre-foundation.org

Christoph Reuter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Dr. Werner Jackstädt Stiftungslehrstuhl für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke. Sein Forschungsschwerpunkt umfasst den Einfluss neuer Technologien auf das Controlling und die Unternehmenssteuerung.

E-Mail: Christoph.Reuter@uni-wh.de

Dr. Andreas M. Rickert ist Vorstandsvorsitzender des gemeinnützigen Analyse- und Beratungshauses PHINEO. Zuvor war er als Engagement-Manager bei McKinsey, als Director in der Bertelsmann Stiftung sowie als Senior Specialist bei der Weltbank tätig. Rickert ist verheiratet und Vater dreier Töchter.

E-Mail: andreas.rickert@phineo.org

Prof. Dr. Joachim Rogall ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch Stiftung. Er studierte Osteuropäische Geschichte, Slawische Philologie und Germanistik an den Universitäten Mainz, Posen/Polen und Heidelberg. Bevor er zur Robert Bosch Stiftung wechselte, war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Mainzer Universität und dem Johann-Gottfried-Herder-Institut in Marburg/Lahn tätig. Herr Rogall ist außerplanmäßiger Professor für Osteuropäische Geschichte der Universität Heidelberg.
E-Mail: joachim.rogall@bosch-stiftung.de

Dr. Andrea Rudolph ist seit 2006 für die Deutsche StiftungsAkademie gGmbH tätig; seit 2012 als geschäftsführende Leiterin. Davor war sie im außereuropäischen Ausland, wo sie u. a. für die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (heute Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) tätig war. 1992 bis 1997 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Ökologie der Technischen Universität Berlin.
E-Mail: ar@stiftungsakademie.de

Ben Sahlmüller leitet den Thinktank LEAD Ideas der gemeinnützigen Führungsakademie LEAD Academy. Dort widmet er sich dem Transfer neuer Ideen und Impulse, um zeitgemäße Führung sektorübergreifend zu stärken. Ben Sahlmüller hat Mathematik studiert und promoviert an der Rotterdam School of Management in Organisationspsychologie.
E-Mail: ben.sahlueller@lead.ngo

Dirk C. Schoch arbeitet seit 2002 u. a. für die Sutor-Stiftung und leitet seit 2010 das Stiftungskontor der Sutor Bank in Hamburg. Er betreut dort eine Vielzahl von Vereinen und Stiftungen, insbesondere in den Bereichen Wissenschaft, Bildung und Soziales. Er ist zertifizierter Stiftungsmanager (DSA) und Stiftungsberater (EBS). Zuvor war er in der Gebäudesanierung und im Immobilienmanagement tätig. Der Dipl.-Ing. FH hat konstruktiven Hochbau in Hamburg studiert und Weiterbildungen in den Bereichen Gebäudesanierung und General Management erfolgreich absolviert.
E-Mail: dirk.schoch@sutorbank.de

Michael Schwarz ist Geschäftsführer der Stiftung Mercator und leitet das Ressort Internationale Verständigung. Im Stiftungswesen ist er seit 2005 tätig, als er nach einer Station als Berater bei der CNC AG, einer strategischen Kommunikationsberatung, zur Robert Bosch Stiftung wechselte. Ein Studium der Verwaltungswissenschaft absolvierte er in Konstanz und in den USA.
E-Mail: michael.schwarz@stiftung-mercator.de

Esther Spang ist Leiterin „Presse, Public Affairs und digitale Kommunikation“ bei der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“. Davor war sie Abteilungsleiterin einer internationalen Digitalagentur, Online-Projektleiterin im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und arbeitete viele Jahre als Journalistin. Esther Spang hat Politikwissenschaft, Geschichte sowie Kultur- und Wirtschaftsgeografie studiert. Außerdem hat sie eine

Ausbildung zum Systemischen Coach absolviert. Im Bundesverband Deutscher Stiftungen engagiert sie sich als Leiterin des Forums Stiftungskommunikation und Teilnehmerin des ThinkLabs „Stiftungshandeln in der digitalisierten Welt 2030“.

E-Mail: esther.spang@haus-der-kleinen-forscher.de

Prof. Dr. Erik Strauß ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt Stiftungslehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen den Einfluss neuer Technologien auf das Controlling und die Unternehmenssteuerung, Change Management im Controlling und Unternehmenssteuerung sowie die Entwicklung der Controller-Rolle.

E-Mail: Erik.Strauss@uni-wh.de

Detlev Trapp ist Gründer von cidpartners, einer Beratung für Organisationsentwicklung. Er unterstützt Organisationen bei der Gestaltung von Prozessen in Strategie, Transformation, Agilität und Führung.

E-Mail: trapp@cidpartners.de

Oliver Triebel ist Managing Partner der Beratungsgesellschaft LEAD Mindsets & Capabilities und war zuvor Co-Geschäftsführer der LEAD Academy. Er verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung, war Partner bei McKinsey & Company und hat die Führungskräfteentwicklung der Bertelsmann AG geleitet. Er unterrichtet Führung als Praxisprofessor an der School of Public Policy der Central European University.

E-Mail: oliver.triebel@lead.berlin

Peter Tscherne war von 2012 bis 2017 mit einer halben Stelle Geschäftsführer der Stiftung Digitale Spielkultur. Die andere Hälfte seiner Arbeitszeit war er als Berater und Businesspartner im Netzwerk von cidpartners tätig. Nach dem erfolgreichen Aufbau der Stiftung übergab er die Geschäftsführung Anfang 2018 in neue Hände – diesmal als Vollzeitstelle.

E-Mail: tscherne_partner@cidpartners.de

Michael von Winning ist Senior Projektmanager im Fördergebiet Gesellschaft der Robert Bosch Stiftung. Er studierte Neuere Geschichte, Philosophie und Rhetorik und sammelte erste Berufserfahrung an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Als Berater für The Boston Consulting Group GmbH arbeitete er vier Jahre in den Themen Strategie, Post-Merger-Integration, Kostensenkung und Social Impact. Von 2015 bis 2017 war Michael von Winning als Referent der Geschäftsführung bei Uta-Micaela Dürig tätig.

E-Mail: michael.vonwinning@bosch-stiftung.de

Mathias Wendt ist selbstständiger Organisationsberater und systemischer Coach mit einem Themenschwerpunkt im Bereich Governance/Compliance/Culture für Non-Profit-Organisationen. Zuvor war er in unterschiedlichen Governance-Funktionen in den Bereichen Banken und Real Estate sowie als Unternehmensberater für die Themenfelder Governance & Compliance in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Er hat zahlreiche Fachbeiträge zu den Themenfeldern Compliance Management und Foundation Governance veröffentlicht.

E-Mail: mathias.wendt@t-online.de

Ministerialrat a.D. Angelo Winkler war von 1991 bis 2016 als Referatsleiter im Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt in Magdeburg u. a. für Stiftungsrecht zuständig. Dazu gehörte die Verantwortung für den Aufbau des Stiftungswesens in der Landesverwaltung. Von 2014 an bis heute ist er Mitglied der vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz geleiteten Bund-Länder-AG zur BGB-Stiftungsrechtsreform.

E-Mail: Angelo.winkler@gmx.de

Michaela Wintrich ist seit 2015 Geschäftsführerin der Hans Weisser Stiftung, die in den Bereichen Übergang Schule–Beruf sowie der Förderung junger Unternehmerpersönlichkeiten aktiv ist. Sie hat Angewandte Kulturwissenschaften an der Leuphana Universität und Public Policy an der Harvard Kennedy School studiert und vor dem Wechsel in den Stiftungssektor als Journalistin an einer der größten deutschen Universitätsreformen sowie in mehreren gemeinnützigen Bildungsorganisationen in Deutschland und den USA gearbeitet. Ihre Kernthemen sind Wirkungsmessung, Strategie und Organisationspositionierung.

E-Mail: m.wintrich@hans-weisser-stiftung.de

Micha Wirtz ist seit 1. August 2014 hauptamtlicher Vorstand der McDonald's Kinderhilfe Stiftung und verantwortet die Bereiche Kommunikation, Fundraising und Geschäftsentwicklung. Nach Stationen in Public-Affairs- und PR-Agenturen, trat er als Chief of Staff und Vorstandsassistent bei McDonald's Deutschland ein. Bevor er 2012 als Direktor Kommunikation und Pressesprecher zur McDonald's Kinderhilfe wechselte, verantwortete er die Bereiche Reputationsmanagement, Arbeitgeberkommunikation und Public Affairs bei McDonald's. Micha Wirtz ist promovierter Politikologe, und hält einen Masterabschluss in internationalen Beziehungen mit dem Schwerpunkt Diplomatie.

E-Mail: micha.wirtz@mdk.org

Kathleen Ziemann ist Kultur- und Kommunikationswissenschaftlerin. Als Studentin und später Dozentin der Europa-Universität Viadrina hat sie dazu geforscht, wie digitale Kommunikation Sprache und Identität beeinflusst und zum Thema computerbasierte Interviewanalyse gelehrt. Sie begeistert sich für alle Formen der Social-Media-Kommunikation – zum Beispiel für Minderheitensprachen auf Facebook.

E-Mail: kathleen.ziemann@betterplace.org

Teil I

**Veränderte Rahmenbedingungen als
Managementaufgabe für Non-Profit-
Organisationen und Stiftungen**

Kontinuitäten und Umbrüche – Fünf Beobachtungen zum deutschen Stiftungswesen

Felix Oldenburg

Zusammenfassung

Der Beitrag betrachtet das deutsche Stiftungswesen im Ganzen und identifiziert fünf Transformationen: Versteckt hinter weiterhin zahlreichen Neugründungen differenziert sich der Sektor schnell aus, um seine Anziehungskraft und Wirkung auch in Zeiten niedriger Kapitalerträge zu erhalten. Zweitens und damit verbunden entdecken Stiftungen ein neues und ein seit Jahrhunderten vorhandenes (Sozial-)Unternehmertum. Drittens ordnen sich immer mehr Stiftungen einem Denkmodell von unten nach oben statt von oben nach unten zu und organisieren sich als Gemeinschafts- und Bürgerstiftungen. Viertens internationalisieren sich Teile des Stiftungswesens, um mit einer hohen Dynamik globalisierter Philanthropie Schritt zu halten, aber auch auf grenzüberschreitende Bedrohungen zu reagieren. Fünftens und schließlich beginnt eine junge Generation das Stiftungswesen mit anderen Erwartungen und Wirkungsmodellen zu konfrontieren.

1 Populäre Idee, wachsende Vielfalt

Es gibt Statistiken, die immer nachgefragt werden. Die Anzahl der Neugründungen etwa ist ein zentraler Indikator für den Stiftungssektor. Seit über zehn Jahren werden jährlich über 500 neue Stiftungen bürgerlichen Rechts konstituiert. Seit der Jahrtausendwende wurden 13.537 neue Stiftungen gegründet, das sind durchschnittlich 796 Stiftungen jedes Jahr.

F. Oldenburg (✉)
Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, Deutschland
E-Mail: felix.oldenburg@stiftungen.org

Somit verdoppelte sich die Anzahl von 10.503 rechtsfähigen Stiftungen im Jahr 2001 auf 22.274 im Jahr 2017. Damit hat Deutschland ohne Zweifel einen der größten und lebendigsten Stiftungssektoren weltweit.

Allerdings ist der Indikator ausgesprochen limitiert: Erstens sagt er nichts darüber, wie viele der neuen Stiftungen wie gut funktionieren. Zweitens ist die Lage bei näherer Betrachtung deutlich komplexer: Die Anzahl neuer Stiftungen bürgerlichen Rechts ist seit 2012 rückläufig. Zudem ist die Datenlage zur Kapitalausstattung der neuen Stiftungen bescheiden. Zwar werden viele Stiftungen zunächst klein gegründet und erst im Laufe der Zeit oder von Todes wegen zu einem späteren Zeitpunkt mit mehr Kapital ausgestattet. Angesichts der positiven Wirtschaftsentwicklung und des Erbenbooms der vergangenen Jahre ist die Armut an großen Stiftungsgründungen jedoch auffällig. Sie gibt Anlass zu einer unbequemen Frage: Ist die Institution der Stiftung vielleicht trotz vordergründig guter Zahlen in der frühen Phase einer Krise?

Es gehört zu den Aufgaben eines Verbands, sich trotz aller positiven Entwicklungen immer wieder auch unbequemen Fragen zu stellen. Dieser Artikel soll einige der wesentlichen Kontinuitäten und Umbrüche im Stiftungssektor kritisch beleuchten. Trotz des Rückgriffs auf die Daten des Bundesverbandes basieren die Beobachtungen dabei zu einem Gutteil auf den subjektiven Eindrücken eines Autors, der das Stiftungswesen bis vor kurzem nur von außen betrachtet hat.

Gegen das Vorliegen einer Krise sprechen drei Tatsachen: Erstens gibt es neben den Gründungen von Stiftungen bürgerlichen Rechts eine Vielzahl weiterer Stiftungsformen, deren Gründungszahlen weniger gut dokumentiert sind. Auch wenn hierzu keine verlässlichen Statistiken vorliegen, werden stiftungsähnliche Organisationsformen wie gemeinnützige GmbHs, Vereine und Aktiengesellschaften aktuell häufiger genutzt als zuvor. Die Rechtsberatung des Bundesverbandes registriert ein hohes Interesse an den vergleichsweise einfacheren Möglichkeiten der Satzungsänderung und Auflösung. Auch bei den bisher weniger populären Verbrauchsstiftungen haben sich neue Chancen aufge-tan: Durch das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes“ aus dem Jahr 2013 ist es nunmehr möglich, eine rechtsfähige Stiftung als Verbrauchsstiftung auszugestalten. Verbrauchsstiftungen müssen somit nicht mehr unter der Obhut einer Treuhandstiftung gegründet werden.

Zweitens ist das Stiften in der Gesellschaft weiterhin hoch anerkannt. Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Jahr 2015 zeigte, dass 91 % der Bevölkerung es befürworten, wenn jemand stiftet. Nur 6 % sind der Meinung, dass Stiftungen der Gesellschaft nicht nutzen. Fast die Hälfte stimmt der Aussage zu, dass Stiftungen manche Aufgaben besser bewältigen können als der Staat. Stiftungen sind vielleicht vom oft (und öffentlichkeitswirksam) diagnostizierten Vertrauensschwund in traditionelle Institutionen weniger betroffen – wobei bei der Umfrage nicht zwischen der Stiftung bürgerlichen Rechts und anderen Erscheinungsformen differenziert wurde. Eine konkrete diesbezügliche Nachfrage hätte mangels Unterscheidungswissen vermutlich kein aufschlussreiches Bild ergeben. Auch der sachlich für die Vielfalt des

Stiftungswesens mittlerweile passende Begrifflich der Philanthropie funktioniert eher im internationalen Kontext, für die breite Bevölkerung in Deutschland aber (noch) nicht.

Das Stiftungswesen in Deutschland hat seit der Jahrtausendwende eine quantitative sowie qualitative Erneuerung erfahren, die sich weder in den in den bislang als relevant bewerteten Indikatoren noch anhand der öffentlichen Wahrnehmung befriedigend abbilden lässt. Das Gebot der Stunde lautet also, einerseits die Datenlage zu verbessern und andererseits die Stiftungsidee in ihren vielfältigen Organisationsformen besser zu erklären.

2 Niedrige Zinsen, neue Instrumente

Dass Stiftungen heute anders als noch vor zehn Jahren gegründet werden, liegt auch an veränderten Rahmenbedingungen für die Vermögensanlage. Die Zeiten, in denen man ohne großen Aufwand und Expertise aus einem Geldvermögen Renditen erzielen konnte, die eine Stiftungsarbeit finanzieren, sind vorbei. Es gibt kein Geld mehr „aus der Steckdose“. Während laut StiftungsPanel des Bundesverbandes in den Jahren 2015 und 2016 noch mehr als 80 % der befragten Stiftungen (n=255) mit der Rendite ihrer Vermögensanlage über der jeweiligen durchschnittlichen Jahresinflationsrate (0,3 % 2015 bzw. 0,5 % 2016) lagen, rechneten im Jahr 2017 dagegen nur noch zwei Drittel der befragten Stiftungen (n=255) mit einer Rendite, die zum Befragungszeitpunkt die prognostizierte Jahresinflationsrate von 1,5 % übertreffen könnte. Bei kleinen Stiftungen mit einem Kapital unter einer Million Euro sind es sogar nur 55,8 % (n=120).

Viele Stiftungen fühlen sich nachvollziehbarerweise am Fuße eines Staudamms gestrandet, aus dem immer weniger Wasser strömt, um die Felder der Stiftungsarbeit zu bewässern. Zu keinem Themenkomplex erreichen den Bundesverband mehr Fragen als zur Vermögensanlage. Die Ratsuchenden sind angesichts unklarer und uneinheitlicher Vorgaben der Stiftungsaufsichten verunsichert, haben keine verlässlichen Haftungsstandards und oft in ihrem unmittelbaren Umfeld weder ausreichend Expertise noch attraktive Investitionsalternativen. Die vom Bundesverband vorgeschlagene Stiftungsrechtsreform mit Vereinheitlichung von Stiftungsrecht und Aufsichtspraxis, Einführung der Business Judgement Rule und besseren Möglichkeiten zur Anpassung von Satzungen wird hoffentlich zu Beginn der Legislaturperiode verabschiedet, um die Rahmenbedingungen zu verbessern. Was Expertise und Investitionsmöglichkeiten angeht, ist der Stiftungssektor jedoch selbst herausgefordert und muss neue Antworten entwickeln. Ein natürlicher erster Schritt wäre hierbei die Nutzung des mittlerweile enorm großen und transparenten Angebots an nachhaltigen Geldanlagen.

Wasser gibt es, um beim Bild des Staudamms zu bleiben, nicht nur aus der Staumauer – und Geld nicht nur in Form von Kapitalerträgen aus stiftungstypischen Renten- und Fondspapieren. Stattdessen lohnt sich der Blick über den Tellerrand, in die Landschaft hinein. Viele Stiftungen zeigen, dass und wie es anders geht. Sie weisen den Weg zur Wahrnehmung der Niedrigzinsphase als gewaltige Chance für die Produktivität des Stiftungssektors.

Zum einen sind bei weitem nicht alle Stiftungen ausschließlich auf Kapitalerträge angewiesen. Schätzungsweise mobilisieren deutsche Stiftungen 15 Mrd. EUR jährlich für ihre Zwecke durch Spenden, Zweckbetriebe, öffentliche Förderungen und dergleichen. Sie ziehen also weit größere Summen an, als sie aus eigener Kraft erwirtschaften könnten. Stiftungen holen im Hinblick auf Fundraising und Kooperationen gerade gewaltig auf.

Zum anderen erzielen viele Stiftungen nach wie vor gute Renditen. Insbesondere große Stiftungen und solche mit hoher Aktienquote oder mit Unternehmenserträgen haben derzeit weniger Schwierigkeiten. Von ihnen kann man nicht nur eine Diversifikation und Risikostreuung ertragreicherer Anlagen (bis hin zu den Endowment-Strategien großer US-Universitäten) lernen, sondern es gilt gerade für kleinere Stiftungen, Vermögen besser zu poolen und stärker den Wettbewerb zwischen Anbietern zu nutzen. Auch die zunehmende Professionalisierung von Treuhandstiftungen und Stiftungsfonds, die gerade bei kleineren Vermögen eine bessere und flexiblere Alternative sein können, kann Stiftungen zugutekommen. Schließlich bedarf es im deutschen Stiftungssektor neuer und vielfältiger aufgestellter Vermögensdienstleister, die innovative Antworten liefern können auf die Frage: Wie erziele ich aus einem gegebenen Vermögen Wirkung im Sinne des Stiftungszwecks? Für diese breite Frage ist der Lösungsraum viel größer als für die enge Frage nach der Optimierung innerhalb stiftungstypischer Kapitalanlagen.

3 Altes Unternehmertum, neues Marktdenken

Was ist eine Stiftung? Auf diese scheinbar einfache Frage kann man viele Antworten geben. Hinter der formalen Antwort, der Rechtsform, verbirgt sich eine vielgestaltige Stiftungspraxis und eine Wahrnehmung, die sich im Laufe der Zeit immer wieder gewandelt hat. Es ist kein Wunder, dass sich die Praxis vieler Stiftungen der Gegenwart auch daran orientiert hat, dass es über Jahrzehnte verhältnismäßig einfach war, mit überschaubarem Aufwand aus einem Geldvermögen auf den Kapitalmärkten Erträge zu erwirtschaften, aus denen ein Stiftungszweck auskömmlich finanziert werden konnte.

Die Stiftungslandschaft ist allerdings so reich an heterogenen Modellen, dass sich sehr unterschiedliche Stiftungsbilder aus ihr ableiten lassen. In dem Maße, in dem die Attraktivität eines Stiftungsbildes verliert, können andere gewinnen. Die Niedrigzinsphase könnte und sollte eine Suchbewegung nach neuen Wirkungs- und Geschäftsmodellen auslösen.

In ihrer langen Geschichte waren Stiftungen meist keine Investoren in Standardprodukte globaler Kapitalmärkte, sondern selbst Unternehmer beziehungsweise Träger von Unternehmen. Die oft zitierte Fuggerei oder die zahlreichen Anstaltsträgerstiftungen vom 16. bis ins 19. Jahrhundert würden heute als Social Entrepreneurs durchgehen. Sie produzieren Wirkung im Sinne ihrer Zwecke nicht primär über Fördermittel aus Kapitalerträgen, sondern über die Geschäftstätigkeit der Unternehmungen, die ihr Vermögen ausmachen – in einer enormen Vielfalt von Sozialwohnungen über Krankenhäuser, Pflegeheimen, Schulen oder Kultureinrichtungen. Sie müssen sich in Märkten bewähren.

Die Linie unternehmerisch tätiger Stiftungen ist nie abgebrochen, sondern lässt sich bis in die jüngste Gegenwart verfolgen. Die DKMS Life Stiftungs-GmbH hat mit einer Knochenmarkspender-Datenbank ein neues Geschäftsmodell geschaffen, das an einem globalen Markt skaliert. Die Deutsche Rockmusik-Stiftung generiert aus ungenutzten und als Proberäume hergerichteten Immobilien Mieteinnahmen. Die Stiftung trias verwirklicht ihren Zweck durch ein Portfolio sozial-innovativ ausgerichteter Erbbaurechte. Mehrere große und kleine Stiftungen haben in jüngster Vergangenheit über Fonds oder direkt Anteile an Sozialunternehmungen erworben.

Lässt sich daraus eine Renaissance der unternehmerischen Stiftung ableiten? Anfänge sind zu beobachten. In Begrifflichkeiten wie Impact und Mission Investing, Venture Philanthropy etc. scheint eine neue Fülle von Konzepten auf, die sich Stiftungen für die Erfüllung ihres Satzungszweckes zunutze machen. Das Wachstum der entsprechenden Netzwerke und Intermediäre zeugt von einer sich intensivierenden Nachfrage.

Freilich stehen diese Wege nicht allen Stiftungen offen. Am einfachsten ist es für jene, die eine neue Stiftung gründen. Aber für fast alle Stiftungen gibt es ungenutzte Handlungsspielräume entlang ihrer Wirkungskette. Vieles kann man vielleicht nicht fundamental anders, aber – auch angesichts sinkender Erträge – besser machen. Für die Digitalisierung, professionelles Prozessmanagement sowie Ergebnis- oder gar Wirkungsmessung existiert eine steigende Anzahl professioneller Dienstleister, die neu auf dem Markt sind oder Stiftungen erst für sich als Kundenkreis entdeckt haben.

4 Von oben, von unten

Sind Stiftungen eher eine Sache der Eliten und Entscheider „da oben“ oder sind sie Teil einer Zivilgesellschaft, die eher „von unten“ wirkt? Ersteres waren sie immer. Eine Stiftung wird meist mit einem Vermögen gegründet, über das nicht jeder verfügt. Sie lebt damit in einem Spannungsfeld zwischen Privilegierung und Gemeinwohlorientierung, in dem sie sich angesichts steigender Transparenzerwartungen und zunehmender Elitenkritik auch rechtfertigen muss. Gerade Stiftungen, die nah an Unternehmen gegründet werden (ob als vom Unternehmen finanzierte Stiftung oder unternehmensverbundene Stiftung, der selbst ein Teil des Unternehmens gehört), sind immer wieder mit unbequemen Rückfragen zur Vermischung von Stiftungshandeln und Vorteilen für den Stifter oder ein verbundenes Unternehmen konfrontiert.

Natürlich folgen Stiftungen aber auch einer „von unten“-Logik: Sie rechnen sich zur Zivilgesellschaft. Diese Zuordnung ist nicht ganz so eindeutig, wie sie meist verstanden wird – immerhin handeln Stiftungen meist mindestens mit ihrer Vermögensanlage ähnlich wie kommerzielle Anleger. Die interessantere Charakteristik liegt aber woanders. Auch wenn es einige historische Vorbilder wie etwa die Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt gibt, sind Gemeinschaftsstiftungen eher ein junger Trend. Seit zwanzig Jahren erst gibt es in Deutschland eine Bewegung von Bürgerstiftungen, die sich mehrheitlich zu gemeinsamen Merkmalen wie etwa Bürgerinnen und Bürger als Stifter, institutioneller

Unabhängigkeit und regionalem Bezug bekennen. Über 300 tragen das Gütesiegel des Bundesverbandes, mindestens weitere 280 könnten es noch erwerben. In dieser eng vernetzten Szene verbreiten sich Ideen besonders rasch und inspirieren mittlerweile auch ähnliche Konzepte von Gemeinschaftsstiftungen.

Eine Stiftung muss freilich keine Bürgerstiftung sein, um vielfältiges Engagement für ihre Zwecke zu mobilisieren. Ein herausragendes Beispiel ist das Stiftungsprojekt Wikipedia, das im Kern ein massiv global vernetztes und rein digital realisiertes Engagementprojekt ist. Ein großer Teil der Stiftungen versteht die eigene Arbeit mittlerweile nicht nur als Arbeit für eine Zielgruppe, sondern auch als Arbeit mit einer Zielgruppe, und eine wachsende Anzahl interpretiert diese Idee auch weitergehend, sei es durch Projektbeiräte, Partnertreffen oder partizipatives Projektdesign.

Einen besonderen epochalen Wandel, dem sich Stiftungen nur kaum verschließen können, stellt die Digitalisierung dar. Nicht nur im Kontext innovativer Finanzierungsinstrumente eröffnet sie neue Möglichkeiten. Sie erleichtert auch die transaktionskostenfreie Mobilisierung von Engagement, sei es global vernetzt oder ultralokal. Somit wird auch eine andere Art der Beteiligung von Stiftungspartnern möglich, etwa durch partizipatives Grantmaking wie zum Beispiel bei der Guerrilla Stiftung, bei dem eine Fachcommunity selbst entscheidet, wer Mittel erhält; die Stiftung setzt lediglich den Rahmen und bleibt danach passiv.

Die Fähigkeit einer Stiftung, breit zum Engagement einzuladen, hängt von vielen Faktoren ab – nicht zuletzt aber auch davon, wie sie mit Vielfalt umgeht. Eine bewusste Auseinandersetzung damit, wie Stiftungen bewusst Orte der Diversität werden können – im Sinne der Vielfalt kultureller Hintergründe, aber auch etwa der sexuellen Orientierungen – steht allerdings noch aus.

Stiftungen sind schon immer auch Mitmachorte. In Konkurrenz um die Zeit der Engagierten in einer sich in vielen Teilen mittlerweile als Mitmachökonomie verstehenden Wirtschaft werden Stiftungen sich noch selbstbewusster und expliziter darauf konzentrieren müssen, attraktive Einladungen auszusprechen, mit unterschiedlichsten Engagierten umzugehen und auch das eigene Stiftungshandeln immer tiefer und transparenter für eine Mitgestaltung zu öffnen.

5 Ein neues, internationales Spiel

Zunehmend restriktive Gesetze und Aufsichtspraktiken in Ungarn, Russland, der Türkei und vielen anderen Ländern weltweit zeigen, dass Zivilgesellschaften auch zunehmend in Europa und dessen Peripherie in Gefahr sind. Nach Jahrzehnten einer historisch unausweichlich erscheinenden Expansion wird der Raum für Zivilgesellschaften plötzlich enger. Stiftungen sind dabei als unabhängige Akteure oft die ersten Opfer, etwa durch restriktive Transparenz- und Finanzierungsregeln oder schlicht durch Diffamierung oder gar Inhaftierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Tatsache, dass diese Maßnahmen oft

nicht gegen einhelligen Protest umgesetzt werden müssen, sondern mit der Unterstützung einer Mehrheit rechnen können, zeigt im internationalen Kontext eine Verwundbarkeit von Stiftungen gegenüber Ressentiments und Falschdarstellungen auf.

Die Rolle als Verteidiger auch der eigenen Freiheit und Unterstützer einer unabhängigen Philanthropie ist für Stiftungen hierzulande eher neu. Mindestens für die Verbände und größeren Stiftungen ist sie aber bereits heute angesagt – lange und nicht erst kurz bevor ernsthafte Einschränkungen in Deutschland denkbar werden.

Nach neuen Zahlen des StiftungsPanels zu internationalem Stiftungshandeln ist der Anteil der Stiftungen, die über nationale Grenzen hinweg vernetzt sind, allerdings weiterhin sehr gering. Viele Stiftungen beschreiben ihren lokalen oder bestenfalls nationalen Handlungsrahmen einerseits als Folge einer satzungsgegebenen Einschränkung, andererseits als Problem der Größe. Kaum eine Satzung verbietet aber, ein internationales Netzwerk als Lern- und Resonanzboden für wirkungsvolles lokales Handeln zu nutzen. Wenn Stiftungen auf der Höhe der Zeit bleiben möchten, tun sie gut daran, den sich rasch globalisierenden Lösungsraum für gesellschaftliche Herausforderungen wahrzunehmen und für sich fruchtbar zu machen. Mit den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen gibt es erstmals eine global gültige Einordnungsmöglichkeit und eine Systematik, die gleichermaßen für alle Länder gilt. Wer sich nur auf die Begriffswelt der deutschen Abgabenordnung bezieht, kann Chancen verpassen, Auswirkungen von Migration, Klimawandel, offener Bildung, kultureller Vielfalt und das eigene Handeln in grenzüberschreitenden Wirkungsketten zu verstehen. Nachdem sich in den 90er Jahren viele deutsche Stiftungen in Mittel- und Osteuropa engagiert haben, ist mit Afrika nach langer Zeit wieder ein geografischer Schwerpunkt für eine wachsende Zahl von Stiftungen erkennbar. Hier lautet die Herausforderung, von vornherein global vernetzt und auch in Partnerschaft mit Wirtschaft und der Bundesregierung zu handeln, die durch einen „strategischen Dialog“ aus dem Auswärtigen Amt, über eine Partnerschaft mit dem Bundesverband sowie über „EZ-Scouts“ aus dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit mittlerweile selbst koordiniert auf Stiftungen zugeht.

Um auch kleinere Stiftungen ohne großen Aufwand in internationale Netzwerke einzubinden, sind entsprechende Infrastrukturen und auch Verbandsangebote wichtig. Hier findet gerade eine deutliche Beschleunigung statt. Nachdem es in Europa mit dem European Foundation Center bereits lange einen Klub größerer Stiftungen gibt, sind mit dem europäischen Netzwerk der Stiftungsverbände *dafne* (donors and foundations network in Europe) und dem globalen WINGS-Forum weitere Infrastrukturen professionalisiert worden, die einerseits inklusiver und damit attraktiver für kleinere Stiftungen und zum anderen auch repräsentativer sind und damit effektiver in der Artikulation einer Stimme der Philanthropie insgesamt. Darüber hinaus gibt es mit EVPA (sowie den Schwester-netzwerken in Asien und neuerdings Afrika), der European Community Foundation Initiative, der EDGE Funders Alliance und ähnlichen Spartenetzwerken inzwischen zahlreiche Orte für den Fachaustausch, die zunehmend durch elektronische Medien auch ohne Reiseaufwand Mehrwert bieten.