Virtuelle Akademie
Nachhaltigkeit

Stiftungen und nachhaltigkeitsorientiertes Management von Stiftungen - Stiftungen als nachhaltigste Form des bürgerschaftlichen Engagements und Faktor nachhaltiger Zivilgesellschaft

Episode 2: Unternehmen Stiftung – Arbeitsweisen, Strategien, Wirksamkeit, Risiken

Prof. Dr. Michael Göring

Vorsitzender des Vorstands
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

Vorsitzender des Vorstands
Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bundesverband Deutscher Stiftungen

ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

CC BY NC ND

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Grundlagen des Stiftungswesens, des Stiftungsrechts und der Stiftungstätigkeit

Episode 2: Unternehmen Stiftung – Arbeitsweisen, Strategien, Wirksamkeit, Risiken

Episode 3: Interview

CC BY NC ND

Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie lernen, wie fokus-orientiertes Stiftungsmanagement zu nachhaltigen Ergebnissen führt.

Lernziel 2:

Sie können Marketing, Strategiebildung, Projekt-konzeption, Fundraising, Kommunikation und Transparenz für wirkungsvolle Stiftungsarbeit einsetzen.

Lernziel 3:

Sie kennen die Risiken, denen auch Stiftungen unter-liegen.

CC BY NC ND

Unternehmerisch von Anfang an

Die Stiftung als Unternehmen

Wer seine Stiftung unternehmerisch führen will, sollte schon bei den Überlegungen zur Gründung damit beginnen.

CC BY NC ND

Unternehmerische Organisation

- **Vorstand** als exekutives Organ mit der Gesamtverantwortung
- **Kuratorium** als Aufsichtsrat, der den Vorstand bestellt
- keine unnützen weiteren Gremien
- Satzungszwecke breit anlegen, so dass der Vorstand Spielraum hat
- **Schwerpunktbildung** von Anfang an
- **Verzettelung vermeiden**

CC BY NC ND

Vom Leitbild zum Projekt

Die Stiftung als Unternehmen

Leitbild der Stiftung

↕

Satzungszwecke

Zweck 1 Zweck 2

↓

Schwerpunkte

↓

Strategie

↓

Programm

↓

Projekte

CC BY NC ND

Fokusbildung am Beispiel

Leitbild:	Bürgerverantwortung stärken
Satzungszweck:	Förderung von Bildung und Erziehung
Schwerpunkt/Fokus:	Förderung von Kindern bis Übergang auf die weiter-führende Schule

CC BY NC ND

Strategiebildung am Beispiel

Strategie:

- eigene, selbstentwickelte Projekte?
- eigene Einrichtung (Kita)?
- Förderung von bestehenden Einrichtungen
- Förderung von Studien zum Thema

CC BY NC ND

Programm / Projekt am Beispiel

Programm 1: Förderung von Kitas (fördernd)

Programm 2: Förderung des Übergangs auf die weiterführende Schule (operativ)

Projekte zu 1: auf Antrag von Kitas

Projekte zu 2: eigenentwickeltes Projekt „Weichenstellung“

CC BY NC ND

Operativ arbeiten

Operative Projektarbeit (Beispiel „Weichenstellung“)

- Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?
- Wie können wir die Nachhaltigkeit sicherstellen?
- Wann ist es ein erfolgreiches Projekt? – Messbarkeit?
- Wer sind unsere Partner?
- Welche Öffentlichkeitsarbeit ist erforderlich?
- Brauchen wir Drittmittel/Fundraising?

CC BY NC ND

Ausrichtung auf langfristige Projektarbeit

Projektkonzeption und -durchführung

- Wer soll von der Förderung profitieren?
- Was gibt es bereits auf diesem Gebiet von anderen Stiftungen?
- Was geschieht Neues durch die Stiftungsförderung?
- Wie nachhaltig wird sie wirken?
- Inwieweit schließt das Vorhaben an bereits bestehende Stiftungsprojekte an?
- Fügt sich das neue Vorhaben in die Schwerpunktsetzung der Stiftung ein?

CC BY NC ND

Ausrichtung auf langfristige Projektarbeit

- Über welche Erfahrungen verfügt die Stiftung selbst bei der Konzeption des Projektes?
- Welche Kenntnisse müssen wie eingeholt werden?
- Wer muss wann informiert werden?
- Wie lässt sich das Vorhaben als Werbung für stifterisches Engagement darstellen?
- Kann das Projekt eventuell an anderen Orten von anderen Stiftungen ebenso errichtet werden (Social Franchising – Replizierbarkeit)?
- Welche Ausstiegsmöglichkeiten gibt es, falls das Projekt zu scheitern droht (Exit Strategy)?

CC BY NC ND

Projektplan

1. Zielvorstellung des Projektes
2. Einbindung in die Stiftungsziele/Schwerpunkte
3. Finanzvolumen
4. Zeitplan
5. Mitarbeiterbeanspruchung
6. Öffentlichkeitsarbeit
7. Zwischenbewertung/Endbewertung

CC BY NC ND

Marketing

Marketing

- Alle Aktivitäten einer Stiftung mit dem Ziel, die besten Förderprojekte zu finden/zu entwickeln
- Markenbildung/Alleinstellungsmerkmal
- eigenes Know-how
- Profilbildung

CC BY NC ND

Projektcontrolling

Projektcontrolling

- Steuerung und Anpassung des Projekts
- klare Verantwortlichkeiten
- bei Großprojekten: Machbarkeitsstudie
  Businessplan
- Analyse der Planabwicklungen hilfreich

CC BY NC ND

Kommunikation

Kommunikation

- interne Kommunikation
- externe Kommunikation
- Die Öffentlichkeit hat ein Recht zu erfahren, was steuerbegünstigte gemeinnützige Stiftungen tun
- „Tue Gutes und rede darüber“
- Öffentlichkeitsarbeit unterstützt die Stiftung bei ihrer Zweckerfüllung
- Fundraising

CC BY NC ND

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit

- allgemein Homepage/Flyer
- Wofür steht die Stiftung?
- Was sind ihre wichtigsten Ziele?
- Welche Angebote macht sie?
- Was soll der Öffentlichkeit allgemein über die Stiftung vermittelt werden?
- Gibt es spezielle Zielgruppen, an die sich die Stiftung wendet?

CC BY NC ND

Transparenz

Transparenz

- **verpflichtend:**
  - Jahresbericht/Tätigkeitsbericht an die Stiftungs-aufsicht
  - Liste der Mittelverwendung an das Finanzamt

- **freiwillig und empfehlenswert:** Wer nachhaltig gemeinnützig arbeitet, legt seine Ziele, seine Vorgehensweise, die Mittelverwendung, die Projekte und Programme allgemein offen.

CC BY NC ND

Transparenz

Transparenz

- Tätigkeitsbericht (im Druck oder auf der Homepage)
- die Angabe zur Zusammensetzung und zum Stand des Kapitals,
- die Jahreserträge aus dem Stiftungskapital,
- der für die Förderungen zur Verfügung stehende Betrag,
- die Verwaltungskosten,
- die Zuführung in die sogenannte Kapitalerhaltungsrücklage,
- die Zahl der geförderten Projekte,
- die Förderaufwendungen für jeden Satzungszweck,
- die Beschlüsse über Schwerpunkte der Fördertätigkeit,
- die Mitglieder der Entscheidungsgremien (Vorstand, Kuratorium, Fachbeiräte)
- eine Kurzdarstellung der wichtigsten Vorhaben
- eine Kurzdarstellung der wichtigsten Ergebnisse.

CC BY NC ND

Risiken

Risiken

- geringe Erträge
- Erhalt des hohen Renommees
- politische Einflussnahmen auf die Autonomie der Stiftungen
- Regulierung
- Begriff „Stiftung“ ist nicht geschützt

CC BY NC ND

Fazit

Die Stiftung als Unternehmen

Fazit:

- Zunahme an Zahl, Größe und Bedeutung
- Professionalisierung der Stiftungsarbeit
- Leitgedanke der nachhaltigen, messbaren Wirkung
- größere Verantwortung der Zivilgesellschaft
- Stiftung wird zum gesellschaftlichen Akteur

CC BY NC ND

Aufgaben für das Selbststudium

1. Lesen Sie in der Literatur. Welche Aufgaben haben der Vorstand und das Kuratorium genau? Gibt es Gemeinsamkeiten?

2. Wenn Sie selbst eine Stiftung gründen würden, welches Leitbild würde diese Stiftung verfolgen? Welchen Satzungszweck und Fokus hätte sie? Wie konkret würden Sie die Satzungszwecke formulieren?

3. Recherchieren Sie erneut anhand drei selbstgewählter Stiftungen: Finden Sie alle Informationen, die innerhalb dieser Lerneinheit zum Thema Transparenz genannt wurden? Welche fehlen?

CC BY NC ND

Literatur und weiterführende Quellen

1. Handbücher und Einführungen

- Bertelsmann Stiftung (Hg.): *Handbuch Stiftung. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003. (Standardwerk mit sehr guter historisch-grundsätzlicher Einführung sowie Darstellung rechtlicher und organisatorischer Fragen)
- Göring, Michael: *Unternehmen Stiftung. Stiften mit Herz und Verstand*, 2., erw. und akt. Aufl., München 2010.

2. Stiftungssteuerrecht, Stiftungsprivatrecht

- Schauhoff, Stephan (Hg.): *Handbuch der Gemeinnützigkeit. Verein, Stiftung, GmbH. Recht, Steuern, Personal*, 3. Aufl., München 2010. (spezifische Fachliteratur, kommentiert Rechtsfragen zu allen Formen gemeinnütziger Aktivitäten)

3. Werkzeuge, Sonderthemen zur Weiterentwicklung des Stiftungsrechts

- Bertelsmann Stiftung (Hg.): *Ratgeber Stiften*. Band 1: Planen – Gründen – Recht und Steuern, Band 2: Strategieentwicklung – Förderprojekte – Öffentlichkeitsarbeit, Band 3: Stiftungsorgane – Gremienentwicklung – Mitarbeiter, Gütersloh 2003ff. (sehr praxistaugliches dreiteiliges, gut lesbares Handbuch)
- Fleisch, Hans: „Social Franchising. Ein Kooperationsmodell zur Vervielfältigung erfolgreicher Lösungen", in: *Stiftung & Sponsoring* 2/2007, S. 16f. (Grundsatzartikel zur Replikation erfolgreicher Einzelprojekte im Dritten Sektor)

CC BY NC ND

Literatur und weiterführende Quellen

3. Werkzeuge, Sonderthemen zur Weiterentwicklung des Stiftungsrechts (Fortsetzung)

- Haibach, Marita: *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*, 4. akt. und erw. Aufl., Frankfurt am Main 2012.
- Manteuffel, Evelin: „Einwerbung privater Mittel – Rechtliche Rahmenbedingungen des Spendens, Stiftens und Sponserns (Teil 1)", in: *Stiftung & Sponsoring* 4/2006, S. 26f.
- Mecking, Christoph / Zink, Susanne: „Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten", in: *Stiftung & Sponsoring Rote Seiten* 2/2011.
- Wachs, Philipp-Christian: „Erfolgsmodell für Deutschland? Ausländische Beispiele des Social Franchising", in: *Stiftung & Sponsoring* 4/2007, S. 36f. (Grundsatzartikel zur Replikation erfolgreicher Einzelprojekte im Dritten Sektor nach Prinzipien des kommerziellen Franchise mit Beschreibung ausländischer Beispiele)
- Wambach, Martin / Etterer, Alexander: „Risikomanagement, Controlling und Prüfung. Instrumente zur effizienten Steuerung von Stiftungen", in: *Stiftung & Sponsoring Rote Seiten* 2/2006.
- Windau, Bettina / Meinhold-Henschel, Sigrid: „Evaluation in Stiftungen: Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis", in: *Stiftung & Sponsoring Rote Seiten* 5/2006.