Ewiges Strohfeuer oder mehr? Zur Nachhaltigkeit von Stiftungen

Stiftungen als Investoren – Die Förderung von Sozialunternehmern

Konstruktive Debattenbefeuerer – Stiftungen als Anwälte für mehr Nachhaltigkeit

Stiftungs Report 2013/14

Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden

+ Umfrage Stiftungsaufsichten

Bundesverband Deutscher Stiftungen

in Kooperation mit

BMW Stiftung Herbert Quandt

Robert Bosch Stiftung

SIEMENS | Stiftung

Bundesverband
Deutscher Stiftungen

StiftungsReport 2013/14

Auftrag Nachhaltigkeit:
Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden

Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stiftungen

Die Probleme, die es in der Welt gibt, sind nicht mit der gleichen Denkweise zu lösen, die sie erzeugt hat.

Albert Einstein

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.

V.i.S.d.P.:
Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81
www.stiftungen.org
post@stiftungen.org

In Kooperation mit:
BMW Stiftung Herbert Quandt | www.bmw-stiftung.de
Robert Bosch Stiftung GmbH | www.bosch-stiftung.de
Siemens Stiftung | www.siemens-stiftung.org

Gefördert von:
Heinz Nixdorf Stiftung | www.heinz-nixdorf-stiftung.de

Autorinnen und Autoren:
Hauptautor: Sebastian Bühner; weitere Autorinnen:
Antje Bischoff (Kap. 4), Sandra Hagedorn (Kap. 5),
Miriam Rummel (Co-Autorin Kap. 2)

Lektorat: Andrea Lassalle

© Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Berlin, Juni 2013

Gestaltung und Illustrationen: Jörg Scholz, Köln
(www.traktorimnetz.de)

Druck: Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG, Köln

Dieses Produkt wurde klimaneutral gedruckt. Die durch die Herstellung verursachten Treibhausemissionen wurden kompensiert durch Investitionen in ein Klimaprojekt nach Gold Standard. Das verwendete Papier für den Innenteil ist RecyStar Polar, hergestellt aus 100 % wiederaufbereiteten Fasern – FSC-zertifiziert.

Print CO_2 kompensiert
Id-Nr. 1328392
www.bvdm-online.de

ISBN 978-3-941368-41-5

Bundesverband
Deutscher Stiftungen

Inhalt

Rückblick: Ökologische und soziale Nachhaltigkeit 8

EDITORIAL
Pfadfinder, Mutmacher, Multiplikatoren:
Stiftungen und nachhaltige Wirtschaftsformen 10

KAPITEL 1
Ewiges Strohfeuer oder mehr?
Zur Nachhaltigkeit von Stiftungen 14

Unternehmensverbundene Stiftungen – Konstrukt
für mehr wirtschaftliche Nachhaltigkeit 36

KAPITEL 2
Stiftungen als Investoren – Die Förderung von
Sozialunternehmern 42

KAPITEL 3
Konstruktive Debattenbefeuerer –
Stiftungen als Anwälte für mehr Nachhaltigkeit 64

FAZIT 83

KURZPORTRÄTS 86

KAPITEL 4
Nachgehakt: Wie gut sind Deutschlands
Stiftungsaufsichten? 94

KAPITEL 5
Engagement in Zahlen 112

SERVICE 124

Anmerkungen und Literatur 133

Rückblick: Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Der erste Teil der Nachhaltigkeitstrilogie (StiftungsReport 2011/12) fokussierte auf die ökologischen Aspekte. Er zeigte, wie Stiftungen das Klima schützen.

Als Themenanwälte

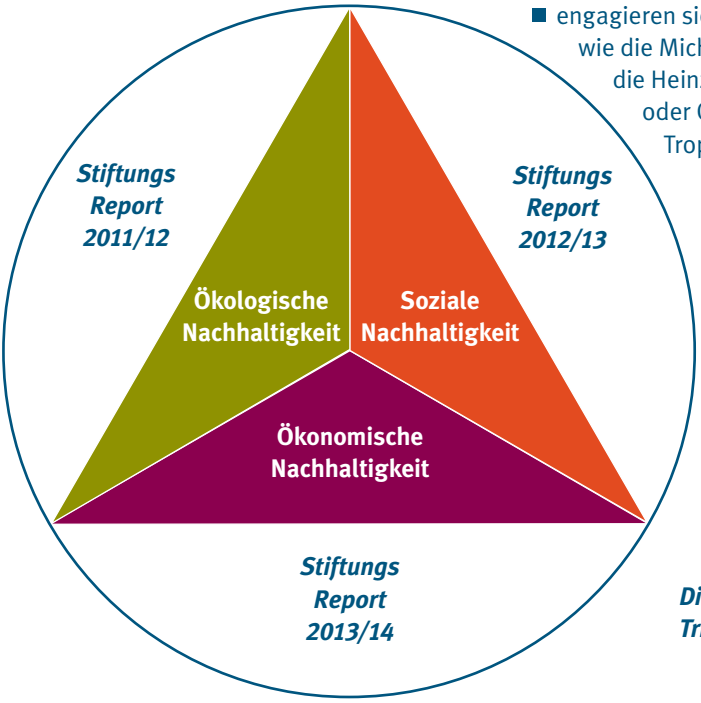
- sensibilisieren sie Politik und Öffentlichkeit. So informiert etwa die Allianz Umweltstiftung über die Mechanismen und Folgen des Klimawandels.
- schaffen sie Diskussionsplattformen, wie etwa das Berliner Klimafrühstück, das unter anderem die European Climate Foundation und die 2°-Initiative aus der Taufe gehoben haben.
- stellen sie den direkten Draht zur Politik her wie die Aachener Stiftung Kathy Beys mit ihrem Parlamentarischen Abend.
- präsentieren sie eigene Vorschläge, wie dem Klimawandel zu begegnen ist wie der WWF oder die Stiftung Zukunftserbe.

Als Wissenschaftsförderer

- ermöglichen sie den wissenschaftlichen Austausch zum Klimawandel und holen das Thema aus der naturwissenschaftlichen Nische, wie die VolkswagenStiftung und die Stiftung Mercator.
- erforschen sie die Auswirkungen des Klimawandels auf die Ozeane, wie die Stiftung Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung.
- setzen sie sich für Innovationen bei den Erneuerbaren Energien ein wie die Desertec Foundation – oder die kritisieren dieses Vorgehen wie die Hermann-Scheer-Stiftung.

Als Umweltakteure

- fordern sie Anreize zum effizienteren Umgang mit Ressourcen, wie die Deutsche Bundesstiftung Umwelt.
- zeigen sie Alternativen zu fleischlastiger, industriell gefertigter Ernährung wie die Schweisfurth-Stiftung.
- engagieren sie sich im Naturschutz wie die Michael Otto Stiftung, die Heinz Sielmann Stiftung oder OroVerde – die Tropenwaldstiftung.



Die StiftungsReport-Trilogie

Der zweite Teil (StiftungsReport 2012/13) befasste sich mit der Frage, welche Elemente zur sozialen Dimension von Nachhaltigkeit gehören. Er gab Antworten auf die Frage, wie Stiftungen den sozialen Zusammenhalt stärken. Sie identifizieren Zukunftsrisiken, richten sich gegen binnengesellschaftliche Ungerechtigkeiten, wirken der Abkopplung gesellschaftlicher Milieus entgegen.

Als Lobbyisten für mehr Gerechtigkeit

- thematisieren sie die Schattenseiten der enormen Bevölkerungsentwicklung wie die Stiftung Weltbevölkerung.
- setzen sie sich für Entwicklung der Länder auf der südlichen Halbkugel ein wie die Peter Krämer Stiftung oder die Stiftung „Kinder in Afrika".
- stärken sie wie filia.die frauenstiftung die Rechte von Mädchen und Frauen, vor allem in Ländern, in denen diese besonders gefährdet sind.
- fordern sie neue politische Mechanismen, um unseren Kindern und Enkeln Handlungsspielraum zu lassen, wie die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen.
- erstellen sie Studien zur gesellschaftlichen Teilhabe, wie die Otto Brenner Stiftung, oder unterstützen Spitzenforschung wie die Einstein Foundation, etwa zum Thema „Krisen der Demokratie".

Als soziale Problembekämpfer

- verbessern sie die Bildungsmöglichkeiten, wie die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, oder vernetzen die Akteure des Feldes auf regionaler Ebene, wie der Stiftungsverbund „Lernen vor Ort".
- bieten sie gesellschaftlichen Randgruppen wie Menschen mit psychischen Erkrankungen Beschäftigungsmöglichkeiten und fördern so ihre Integration, wie das Rudolf-Sophien-Stift.
- vergeben sie Stipendien und unterstützen so die Persönlichkeitsbildung wie die Joachim Herz Stiftung oder die Robert Bosch Stiftung.

Als Vernetzer und Bürgerbeteiliger

- organisieren sie Patenschaften, die Menschen aus verschiedenen sozialen Milieus miteinander in Kontakt bringen, wie die Stiftung Mittagskinder, die Bürger.Stiftung.Halle oder die Bürgerstiftung Neukölln.
- fördern sie mit dem bürgerschaftlichen Engagement Beteiligung und Teilhabe wie die Körber Stiftung, die Heinz Nixdorf Stiftung oder die Bertelsmann Stiftung.
- qualifizieren sie zu verschiedenen Formen des bürgerschaftlichen Engagements wie die Stiftung Mitarbeit.
- tragen sie zum Aufbau von Community Organizing bei wie die BMW Stiftung Herbert Quandt oder die ZEIT-Stiftung.
- bilden sie Plattformen gegen rechte Menschenfänger wie die Amadeu Antonio Stiftung.

EDITORIAL

Pfadfinder, Mutmacher, Multiplikatoren: Stiftungen und nachhaltige Wirtschaftsformen

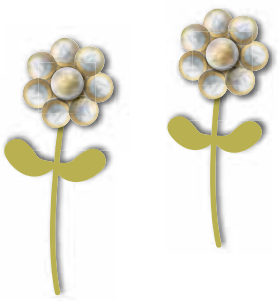
Mehr als 80 Prozent der Deutschen wünschen sich eine andere Wirtschaftsordnung, wie 2012 eine repräsentative Umfrage im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ergeben hat.[1] Bürgerinnen und Bürger sehnen sich nach einer Wirtschaftsordnung, die nicht zuvorderst auf quantitatives Wachstum und finanziellen Gewinn abzielt. Umweltschutz, ein sorgsamerer Umgang mit Ressourcen und sozialer Ausgleich in der Gesellschaft sollen größere Bedeutung erhalten.

Seit jeher ist die jeweilige Wirtschaftsordnung von prägender Bedeutung für eine Gesellschaft. Sie beeinflusst das Verhalten der einzelnen Menschen ebenso wie ihren Wohlstand und ihre Entfaltungsmöglichkeiten. Eine Vielzahl der politischen Debatten befasst sich dementsprechend mit den ökonomischen Rahmenbedingungen: Wie hoch sollen beziehungsweise dürfen die Steuern sein? Brauchen wir Einkommensgrenzen? Welche Güter und Dienstleistungen sollen subventioniert werden? Sind staatlich festgesetzte Mindestlöhne ein unzulässiger Eingriff in die unternehmerische Freiheit? Auch die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit führt unweigerlich in die ökonomische Arena, einen der drei Pfeiler des Nachhaltigkeitsgebäudes. Das ist nur folgerichtig, denn nahezu alle wirtschaftlichen Prozesse beeinflussen die beiden anderen Säulen der Nachhaltigkeit. Soziale, ökologische und ökonomische Fragen sind wechselseitig voneinander abhängig. So bedeutet nachhaltig zu wirtschaften, nachfolgenden Generationen ein „intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge“ zu hinterlassen.[2]

Derzeitige Wirtschaftsweise ist nicht nachhaltig

Die Art und Weise, wie Wirtschaft heute organisiert ist, ist nicht nachhaltig. Ein Wirtschaftssystem, das auf Expansion ausgerichtet ist, stößt irgendwann – je globaler sein Einfluss, desto schneller – an natürliche Grenzen. Schon heute müssen ungleich höhere Risiken in Kauf genommen werden, um die benötigten Ressourcen aus der Erde zu fördern. Indes schiebt sich eine andere Frage in den Vordergrund: Was macht unsere Lebensqualität eigentlich aus? Wie wirkt sich der unbestrittene Wohlstand auf das Wohlbefinden aus? Zweifellos sind die Lebensbedingungen für die meisten Menschen in Deutschland gut: die materiellen Grundbedürfnisse sind gedeckt, das politische System funktioniert relativ reibungslos, es gibt eine hervorragende Infrastruktur, einen Hochleistungsgesundheitsapparat und ein gutes Ausbildungssystem. Neben einem überbordenden kulturellen Angebot bestehen Freiräume zur Selbstverwirklichung.

Dennoch lässt sich die Gegenwart auch anders schildern: In den westlichen durchökonomisierten Gesellschaften wird alles mit einem Preis versehen – und damit zur Ware. Angesichts dieser Umstände spricht der Harvard-Philosoph Michael J. Sandel davon, dass wir „von einer Marktwirtschaft in eine Marktgesellschaft geschlittert“[3] sind.



Was Stiftungen tun können

Welche Einflussmöglichkeiten haben Stiftungen, um Wirtschaft nachhaltiger zu machen? Als Themenanwälte können sie für nachhaltige Lebens- und Arbeitsformen eintreten. Mit der Förderung von Pilotprojekten können sie zeigen, was alles möglich ist. Mit Wissenschaftsprojekten können sie Fragen beackern, die staatlicherseits vernachlässigt werden. Sie können aber auch unmittelbar zur gesamtgesellschaftlichen Balance beitragen, indem sie Sozialunternehmen oder gemeinnützige Organisationen unterstützen, die sich der Probleme annehmen, deren Lösung aus Sicht profitorientierter Unternehmen als unrentabel gilt. So entwickeln Stiftungen neue Lösungsansätze und tragen zu ihrer Verbreitung bei:

- Selbermachen erlebt eine Renaissance: Etwas mit den eigenen Händen gestalten oder reparieren, liegt im Trend. Ein Paradebeispiel ist die Urban-Gardening-Bewegung, die im ganzen Land Anhänger findet, auch durch den Rückenwind der Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis.

- Informationskanäle helfen, individuelle Kompetenzen zu steigern. Über nachhaltigen Konsum informiert zum Beispiel die Aachener Stiftung Kathy Beys.[4] Die Stiftung Warentest sorgt für Transparenz und verbessert damit die Entscheidungsgrundlagen von Verbrauchern. Zahlreiche Stiftungen wie die Zukunftsstiftung Landwirtschaft, die Schweisfurth-Stiftung oder die Stiftung Ökologie und Landbau engagieren sich für eine ökologisch nachhaltige Nahrungsmittelproduktion.

- Alle Betroffenen in Entscheidungen mit einzubeziehen, ist in vielen gesellschaftlichen Bereichen möglich und sinnvoll. Politik und Verwaltung mussten in den

letzten Jahren teilweise schmerzhaft erfahren, dass es wenig hilfreich ist, Bürgerinnen und Bürger vor vollendete Tatsachen zu stellen. Auch in Unternehmen bestehen weitaus größere Spielräume für Beteiligung von Arbeitnehmern, als bislang genutzt werden. Die Goltermann Stiftung lässt beispielsweise erforschen, was es braucht, damit sich Arbeitnehmer als Unternehmer verstehen – nicht nur mit gleichen Pflichten, sondern auch gleichen Rechten. Dass sie also in die Entscheidungsfindung einbezogen werden und Unternehmensanteile halten.

Eine zentrale Funktion von Stiftungen besteht darin, als Teil der Zivilgesellschaft deren Wirkmöglichkeiten zu stärken, zu entwickeln und zu stabilisieren. Denn nicht nur angesichts enger werdender staatlicher Spielräume dürften der Zivilgesellschaft in den nächsten Jahren neue Aufgaben zufließen. Wichtig ist sie auch, um Herausforderungen wie dem demografischen Wandel oder der Energiewende wirksam begegnen zu können. Ihre Bedeutung speist sich aus ihrer Vielgestaltigkeit, ihrer dezentralen Struktur, ihrer unbürokratischen Funktionsweise und der Orientierung an anderen als primär wirtschaftlichen Maßstäben.

Was Stiftungen in Summe tun, ist das Resultat tausender Einzelentscheidungen. Der jeweilige Stifterwille bindet sie und verleiht ihnen zugleich einen Gestaltungsauftrag. Im Idealfall wirken sie über das hinaus, was mit ihren Ressourcen unmittelbar erreichbar ist: als Multiplikatoren, die anstiften, als Pfadfinder, die neue Wege finden, als hebelwirksame Stärker und Mutmacher. Stiftungen können Vorbilder sein. Doch wie wird man Vorbild? „Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige“, hat Albert Schweitzer gesagt. Wenn Stiftungen diese Vorbilder sein wollen, müssen sie auch an sich selbst strenge Maßstäbe anlegen.

Die Gliederung des StiftungsReports 2013/14

Wenn Stiftungen glaubhaft für wirtschaftliche Nachhaltigkeit eintreten wollen, sich also für eine Wirtschaft einsetzen, die ökologische Grenzen respektiert und auf dauerhafte Stabilität setzt, müssen sie zunächst ihre eigenen Verhaltensmuster und Handlungsmaximen prüfen. Im ersten Teil dieses Reports geht es deshalb um die Frage, wie nachhaltig und stabil Stiftungen selbst aufgestellt sind und inwiefern sie auf langfristige Wirkung zielen.

Der zweite Teil widmet sich zentralen Fragen rund um das Thema Social Entrepreneurship: Wie lassen sich diese oft ganz oder in Teilen gemeinnützigen Unternehmen und Organisationen langfristig am besten fördern? Wo liegen die Vorteile in der Unterstützung von Stiftungen, welche Probleme entstehen aber auch? Wo besteht Verbesserungsbedarf?

Der dritte Block richtet sich auf die Frage, wo und wie Stiftungen Einfluss darauf nehmen, wie sich die Wirtschaft hierzulande ausgestaltet. Welche Debatten stoßen sie an? Wo stellen sie die Prämissen unserer Wirtschaftsweise in Frage? Was für einen Beitrag leisten sie, damit sich nachhaltiges Wirtschaften durchsetzt?

KAPITEL 1

Ewiges Strohfeuer oder mehr? Zur Nachhaltigkeit von Stiftungen

Stiftungen sind von ihrer Rechtsform her nachhaltig. Sie sind meist unbefristet „für die Ewigkeit“ gedacht und müssen ihre Vermögenssubstanz erhalten. Auf anderen Ebenen, wie der Wirkung, hängt die Nachhaltigkeit von Stiftungen nicht nur von ihrer Vermögensanlage ab, sondern auch von ihren weiteren Tätigkeitsfeldern, ihrer Organisationskultur, vom Stiftenden, seiner Dotation und seinen Vorgaben. In praktisch allen Tätigkeitsbereichen ist auch entscheidend, wie sich das Stiftungspersonal verhält: ob es gelingt, den Stifterauftrag zeitgemäß auszulegen, Tradition und Innovation miteinander in ein stimmiges Verhältnis zu setzen, Trends frühzeitig zu erkennen und mit Kooperationspartnern, Destinatären, Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie der Öffentlichkeit zu kooperieren. Diese Faktoren entscheiden darüber, ob die Stiftung mehr als nur Strohfeuer entfacht. Wenn sich eine Stiftung nachhaltigem Stiftungsmanagement verpflichtet fühlt, berücksichtigt sie neben ökonomischen Faktoren auch die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Handelns. Solche Konsistenz und Kohärenz gelingt nur, „wenn das Handeln auf einem gelebten Wertesystem basiert“.[5]

Eine Stiftung, die sich als nachhaltig versteht, stellt an sich den Anspruch, langfristig maximalen Nutzen für das Gemeinwohl zu erzeugen. Der Frage, wie das gelingen kann, widmet sich dieses Kapitel und betrachtet dazu schwerpunktmäßig die Themenfelder Vermögensanlage und Zweckverwirklichung.

In den letzten Jahren hat sich die Stiftungslandschaft in Deutschland drastisch verändert. Die immense Zahl neuer Stiftungen geht Hand in Hand mit einem teilweise neuen Selbstverständnis. Vertieft hat sich offenbar das Bewusstsein dafür, ein wichtiger Teil der Zivilgesellschaft zu sein und nicht nur als Förderer gefragt zu sein, sondern auch als Experten und Türöffner. Gleichzeitig sind die Erwartungen von Politik und Gesellschaft gewachsen. Unter den Augen einer oft kritischen Öffentlichkeit haben sich viele Stiftungen professionalisiert, vor allem wenn ihre Größe eine hauptamtliche Geschäftsführung ermöglicht. Das drückt sich aus in Effizienz- und Effektivitätsgedanken und in der Orientierung an der Arbeitsweise von Unternehmen, wie sie vor allem in Unternehmensstiftungen praktiziert wird.

Als gemeinnützige Akteure sind Stiftungen steuerlich privilegiert, sie sind für einen beträchtlichen Teil der Projektfinanzierung im Dritten Sektor verantwortlich und arbeiten selbst operativ. Viele Stiftungen betonen auch den Wert von Nachhaltigkeit. Das wirft die Frage auf, inwiefern es sich bei Stiftungen selbst um wirtschaftlich nachhaltige Organisationen handelt.

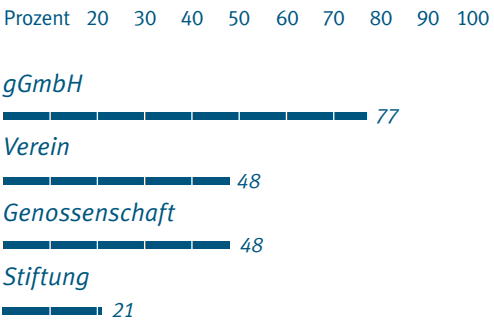
Foto: picture alliance

Welche Folgen hat es, wenn Stiftungen unternehmerisch denken und handeln? Einen ersten Fingerzeig gibt eine Untersuchung des Wissenschaftszentrums Berlin, das den Grad der Ökonomisierung bei den verschiedenen Organisationsformen des Dritten Sektors untersucht hat.[6] Im Vergleich mit Genossenschaften, Vereinen und gGmbHs ist die Ökonomisierung bei den Stiftungen zwar am geringsten fortgeschritten – dennoch schlägt sie sich in vielerlei Hinsicht nieder.

Steigender Wettbewerbsdruck?

Wird von Ökonomisierungstendenzen im Dritten Sektor gesprochen, so ist damit unter anderem eine Steigerung der Orientierung an Leistungs- und Effizienzkriterien gemeint. Um dieser Entwicklung nachzuspüren befragte das Wissenschaftszentrum Berlin 2011 verschiedene Organisationen dazu, ob sie derzeit eine Verstärkung des Wettbewerbs in ihrer Arbeit registrieren. Im Vergleich zu gGmbHs, Vereinen und Genossenschaften sind Stiftungen hiervon am geringsten betroffen. Jedoch spürt immerhin gut jede fünfte Stiftung einen steigenden Wettbewerbsdruck.

Wettbewerbszunahme in Organisationen nach Rechtsform
Antwortkategorie: „ja", in Prozent, n = 3.018



Quelle: WZB (2012)

Wie, lässt sich am Beispiel der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung illustrieren, die nach eigenen Angaben in der gesamten Organisationsführung auf unternehmerische Ansätze zurückgreift. „Sowohl unser Personal- und Finanzmanagement als auch die Administration und Kommunikation sind geprägt von unternehmerischem Denken", sagt Renate Bähr, Geschäftsführerin der Stiftung. Der Grund ist einfach: Die Prozesse seien so besser plan- und steuerbar. Das Projektmanagement der Stiftung sehe es vor, messbare Ziele festzulegen und einen Zeit- und Budgetplan auszuarbeiten. Um Transparenz herzustellen, unterwerfe sich die Stiftung zudem „freiwilligen Prüfauflagen", etwa denen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen, das auch das Spendensiegel vergibt.

Für Michael Hanssler, den Vorstandsvorsitzenden der Gerda Henkel Stiftung, ist der Griff zu derartigen Managementmethoden auch eine Folge der Turbulenzen an den Finanzmärkten: Viele Stiftungen hätten im Zuge der Finanzkrise 2008/09 „traumatische" Erfahrungen gemacht. Das erkläre die intensivere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Fragen innerhalb der Stiftungen. „Besonders die Vermögensverwaltung rückt stärker in den Mittelpunkt, da sich durch sehr konservative Anlagestrategien beziehungsweise einen „Buy and hold"-Ansatz kaum noch Erträge in ausreichender Höhe generieren lassen", sagt Hanssler.

Interview mit Dr. Eckhard Priller, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Herr Dr. Priller, Sie haben die Organisationen des Dritten Sektors auf die Frage nach den ökonomischen Herausforderungen untersucht. Welche Ergebnisse haben Sie im Hinblick auf Stiftungen gewonnen?

Wir erkennen im Stiftungssektor einen spürbaren Druck wirtschaftlich zu handeln, der sowohl aus den Organisationen selbst als auch von außen kommt. Es war wohl schon immer der Anspruch von Stiftungen, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln rationell zu wirtschaften. Neu erscheint uns die Wahrnehmung der Stiftungen, immer mehr Ergebnisse erzeugen zu müssen. Das deckt sich aber mit den externen Einflüssen, die auf effizienteres Wirtschaften pochen.

Wer erzeugt diesen externen Druck?

Das macht sich etwa in der Haltung des Staates bemerkbar. Von staatlicher Seite werden beispielsweise im Rahmen der Engagementstrategie an die Stiftungen hohe Ansprüche zur finanziellen Unterstützung der Zivilgesellschaft gestellt. Neue Anforderungen bei Anträgen oder Abrechnungen zwingen auch Organisationen aus dem Dritten Sektor dazu, wirtschaftlich zu denken und zu arbeiten. Gleichzeitig bekommen, wie unsere Untersuchung zeigt, gerade Stiftungen zunehmend staatliche Mittel. Für den Staat scheinen sie verlässliche Partner zu sein, von denen der Einsatz von Eigenmitteln erwartet wird. Das erhöht die Abhängigkeit vom Staat und befördert zugleich die Ökonomisierungstendenz. Der Druck kommt außerdem durch die gestiegene Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.

Stehen Stiftungen denn unter Legitimitätsdruck?

Die Bevölkerung will wissen, was in Stiftungen vor sich geht, wie sie wirtschaften und agieren. Wir beobachten ein gewisses Misstrauen gegenüber Stiftungen, die als Organisationen wahrgenommen werden, die über Geld verfügen. Da sie außerhalb staatlicher Mechanismen arbeiten, entsteht der Eindruck fehlender Kontrolle.

Ist dieses Misstrauen ein deutsches Phänomen?

Ich glaube schon. Zwei Faktoren sind dabei zu beachten: Zum einen registriert die Öffentlichkeit das starke Wachstum des Stiftungssektors. Es gibt ja grundsätzlich eine gewisse Skepsis gegenüber Vermögenden in Deutschland. In Zeiten, in denen der Eindruck vorherrscht, die Gesellschaft entwickle sich auseinander, wird hier besonders genau hingeschaut. Ein zweiter Aspekt sind die Traditionsbrüche, etwa durch die beiden Weltkriege. Wenn Stiftungen lange Zeit kontinuierlich gewirkt haben, ist das Vertrauen sicherlich höher. Stiftungen werden teilweise noch immer als etwas Undurchsichtiges betrachtet, als etwas Eingekapseltes, wo man nicht hineinblicken und hineinreden kann. Es herrscht der Eindruck vor, Stiftungen agierten außerhalb der demokratischen Spielregeln. In Deutschland ist noch nicht hinreichend deutlich geworden, dass es durchaus Kontrollinstanzen gibt, in Form von Gremien oder Stiftungsaufsichtsbehörden.

Und wie reagieren die Stiftungen?

Sie beteiligen sich in deutlich stärkerem Umfang als andere Organisationen an Transparenzinitiativen. Etwa jede vierte Stiftung sorgt auf diese Weise für Transparenz. Das ist eher eine Sache größerer Stiftungen. Kleine Stiftungen sind oft gar nicht in der Lage, diese Transparenz durch den damit verbundenen Aufwand herzustellen.

Wo gibt es unter Stiftungen Wettbewerb?

Ich sehe zwei Tendenzen: Stärkeren wirtschaftlichen Druck und gestiegene Erwartungen an Stiftungen. Das wiederum führt zu Wettbewerb zwischen den Stiftungen, darüber hinaus aber auch zu einer Zunahme von Kooperationen. Eine Wettbewerbszunahme stellte in unserer Erhebung beispielsweise jede fünfte Stiftung fest, auf eine regelmäßige Zusammenarbeit mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen verweisen 62 Prozent der Stiftungen. Um große Projekte besser schultern zu können, nehmen diese heute oft gleich mehrere Stiftungen in Angriff. Falls etwas schiefläuft, fällt das nicht nur auf eine Stiftung zurück. Insgesamt sollte es einen selbstverständlicheren Umgang mit dem Scheitern geben. Wenn Stiftungen innovativ sein sollen, darf man nicht erwarten, dass sie alle Ziele erreichen.

Wie ausgeprägt ist die Bereitschaft, Ideen anderer zu übernehmen?

Das ist eher selten. Noch überwiegt die Abgrenzung.

Hidden Champions: Weltmarktführer aus der Provinz als Vorbilder für Stiftungen

Hängt Stiftungserfolg von der Größe der Stiftung ab? Um diese Frage zu beantworten, lohnt sich ein kleiner Exkurs in die Welt der Wirtschaft. Vor mehr als 20 Jahren prägte der Wirtschaftsprofessor Hermann Simon den Begriff der „hidden champions“ und bezeichnete damit kleine und mittelständische Unternehmen, die sich durch dreierlei auszeichnen: Sie sind Marktführer oder zählen zumindest zu den Top drei des Weltmarktes. Ihr Jahresumsatz liegt unter drei Milliarden Euro und: Sie sind weitgehend unbekannt.[7] Diese unbekannten Champions besetzen Nischen, sind hochspezialisiert, haben oft ein einzigartiges Angebot. Sie müssen nicht marktschreierisch auftreten, um erfolgreich zu sein, sondern können sich auf das Kerngeschäft konzentrieren.

„Von Hidden Champions können Stiftungen viel lernen“, sagt Markus Hipp, Geschäftsführer der BMW Stiftung Herbert Quandt. „Sie sind unglaublich innovativ, haben kleine Gremien, die ihnen die nötige Beweglichkeit lassen, um auf besondere Situationen zu reagieren; vor allem hören sie aber nie auf, sich selbstkritisch zu hinterfragen und zu prüfen, ob die Leistung noch stimmt. Mit dieser Haltung sind sie immer einen Schritt vor ihrer Zeit.“[8] Es sind diese unternehmerischen Eigenschaften, die zu langfristigem Erfolg führen. Hermann Simon hatte sich bereits zuvor mit den „heimlichen Gewinnern“, mit den „Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ befasst.[9] In Deutschland, so Simon, seien die Bedingungen für Hidden Champions besonders günstig. Die Ursachen sind mannigfaltig. Die bis zum Ende des 19. Jahrhunderts vorherrschende Kleinstaaterei übte bereits früh den Druck aus, über die Landesgrenzen hinweg nach Absatzmärkten zu schauen. Daneben war Deutschland

Aber schmälert das nicht die Wirksamkeit?

Durchaus, aber ich habe auch nicht den Eindruck, dass es da vornehmlich darum geht. Stattdessen konzentrieren sich die meisten Stiftungen darauf, kleinere, praktische Projekte zu fördern, bei denen man immer einen Erfolg verkünden kann. Große und nachhaltige Aufgaben werden im Vergleich dazu weniger angepackt. Das zeigt sich etwa im Bereich Kinder und Jugend, wo bei vielen Projekten der Erfolg schon von vornherein feststeht. Um einen Durchbruch auf gesellschaftlicher Ebene geht es aber nicht.

Obwohl gerade Stiftungen nur wenig zu verlieren haben. Das prädestiniert sie doch dazu, mutig zu sein.

Das entscheidende Kriterium ist das Image. Und Reputation einzubüßen, und sei es nur kurzfristig, ist für die meisten Stiftungen inakzeptabel.

Der Markenkern darf nicht beschädigt werden?

Die meisten Stiftungen streben nach einem bestimmten Profil. Sie haben eine recht feste Programmatik und wollen für bestimmte Themen stehen. Abseitigeres rutscht leicht aus dem Blickfeld, auch wenn das mit dem eigenen Anspruch konfligiert.

schon immer ein Land der Tüftler und Erfinder. Ein weiterer Vorteil ist das System der dualen Ausbildung.

Ein Beispiel für einen heimlichen Gewinner ist das Schwarzwälder Unternehmen Schmalz, weltweit führender Anbieter von Vakuum-Techniken wie Sauggreifern, Pumpen, Filtern und Verteilern. Schmalz hat sich nicht nur erfolgreich in einer Nische etabliert, sondern legt als solider Mittelständler auch Wert auf das Wohlergehen seines Umfeldes. Teil der Firmen-Philosophie ist es, seine „Kompetenzen zum Nutzen der Gesellschaft einzusetzen“. Schmalz versucht, seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, unterstützt Bildungseinrichtungen und investiert immer wieder, um weniger Ressourcen zu verbrauchen. Seinen Energiebedarf kann das Unternehmen selbst decken. Dazu betreibt es Windkraft-, Solar- und Wasserkraftanlagen und nutzt Photovoltaikmodule, die auf dem Dach einer Produktionshalle installiert sind.

Diese Bereitschaft, ständig nach neuen Wegen zu suchen, um das eigene Handeln zu optimieren, zeigt auch die Stiftung Liebenau. Die Anstaltsträgerstiftung mit annähernd 5.000 Mitarbeitern ist als kirchliche Stiftung schwerpunktmäßig in der Alten- und Behindertenpflege tätig. Ein Bereich, in dem Windeln unverzichtbar sind; um genau zu sein, verbrauchen sie mehr als 2 Millionen Stück pro Jahr, deren Entsorgung 350.000 Euro kostete. Ab 2002 suchte die Stiftung nach einer sinnvollen, nachhaltigen Lösung. Zwei Mitarbeiter entwickelten den Windelverbrennungsofen „Windel-Willi“. Heute entsteht bei der Verbrennung Heißwasser, aus dem sich Dampf, und damit Wärme, erzeugen lässt. Der Trieb zur Neuerung spart viel Geld – und hat dafür gesorgt, dass statt 20 Prozent nun 90 Prozent der Wärme CO_2-neutral produziert werden. Auch das Stiftungswesen kennt eben heimliche Sieger.

Inwiefern verändern sich die Zeithorizonte?

Im Stiftungswesen gibt es viele Projekte mit relativ kurzer Laufzeit. Im Vergleich dazu sind Problemstellungen, die sich nur auf sehr lange Sicht verändern lassen, wie der demografische Wandel oder das Zusammenleben in ausgedünnten Landstrichen, noch immer Nischenthemen.

Könnte diese Kurzfristigkeit auch Folge einer unternehmerischen Denkweise in Stiftungen sein?

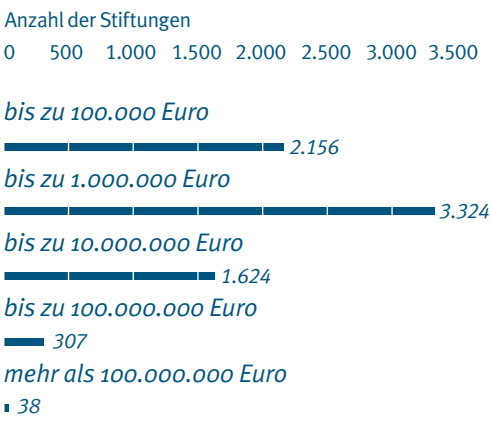
Diese kurzfristigen Projekte sind ein Indikator für diese Art des Denkens. Das lässt sich mit dem Streben in der Wirtschaft nach Erfolg vergleichen. Dort kann man auch nicht 15 Jahre warten, bis man wirtschaftlich arbeitet. Heute wollen auch Stiftungen schnell Erfolge erzielen. Damit berauben sie sich jedoch eines Alleinstellungsmerkmals, denn die wenigsten Organisationen können so langfristig denken wie Stiftungen.

VERMÖGENSANLAGE

In der Tat ist der Umgang mit dem Stiftungsvermögen wesentlich für die Beantwortung der Frage nach der Nachhaltigkeit einer Stiftung. Welche Anforderungen eine rechtsfähige Stiftung erfüllen muss, ist im Paragrafen 80 des Bürgerlichen Gesetzbuches geregelt. Unter anderem wird hier die (dauerhafte und) nachhaltige Erfüllung des Stiftungszweckes als Voraussetzung für die Stiftungsanerkennung festgeschrieben. Dazu ist, so steht es in den Landesstiftungsgesetzen, das Stiftungsvermögen ungeschmälert zu erhalten – von den selten vorkommenden Verbrauchsstiftungen abgesehen.

Die meisten Stiftungen haben ein Kapital bis zu 1.000.000 Euro

Anzahl der Stiftungen bürgerlichen Rechts in fünf Klassen nach Stiftungskapital einschließlich der Zustiftungen.



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011)

Kleine Stiftungen unter Druck

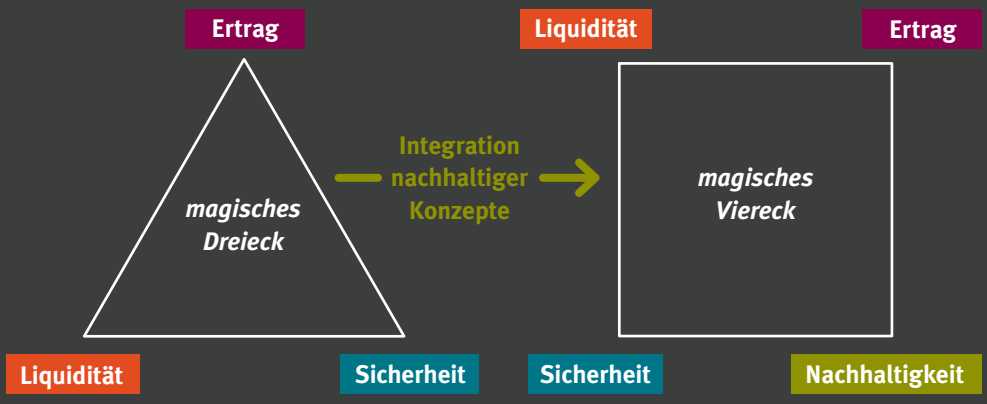
74 Prozent der Stiftungen verfügen nur über einen Kapitalstock bis zu einer Million Euro.[10] Obwohl vor allem die mittleren und großen Stiftungen mit ihren Projekten auf sich aufmerksam machen, mithin das öffentliche Bild von Stiftungen prägen, besteht das deutsche Stiftungswesen also ganz überwiegend aus kleinen Stiftungen, deren Spielräume besonders eng sind. Große Sprünge lassen sich mit den Erträgen aus Vermögen unterhalb der Millionengrenze nicht machen. Wertvoll und wichtig kann das Engagement auch kleiner Stiftungen natürlich dennoch sein. Umso gravierender ist es für sie, dass sich Verluste nur schwer ausgleichen lassen. Bei höheren Anlageverlusten droht kleinen Stiftungen die Handlungsunfähigkeit.

Indes ist das derzeit niedrige Zinsniveau nicht nur für kleine Stiftungen problematisch. Geld ist billig wie nie; und was Häuslebauer und Unternehmen freut, setzt Stiftungen unter Druck – zumindest in Deutschland. Denn während Stiftungen beispielsweise in den USA gehalten sind, „mindestens 5 Prozent des Stiftungsvermögens sowie einen Teil der erzielten Kapitalgewinne jährlich auszuschütten“[11], dürfen deutsche Stiftungen ihre Zwecke nur mit ihren Erträgen verwirklichen. Wenn sie bei ihren konventionellen Anlagen bleiben, müssen sie sich auf dauerhaft niedrigere Erträge und somit geringere Mittel zur Zweckverwirklichung einstellen. Die Bürgerstiftung Region Rendsburg etwa hat ihr Kapital in Höhe von 890.000 Euro als Festgeld angelegt. Auf mehrere Pakete aufgeteilt und mit drei Prozent verzinst, ergab sich daraus in den letzten Jahren ein jährlicher Ertrag

Nachhaltige Vermögensanlage

Konventionelle Vermögensanlagen bewegen sich im Spannungsverhältnis von Sicherheit, Ertrag und Liquidität, im sogenannten magischen Dreieck. Nachhaltige Vermögensanlagen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zusätzlich ethische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen.

Vom magischen Drei- zum Viereck



von 27.000 Euro. Wenn das erste Paket mit 200.000 Euro ausläuft und sich nur noch mit einem Prozent verzinsen lässt, bedeutet das einen Zinsverlust von 4.000 Euro. Als „echtes Problem“ bezeichnet das Michael Eckstein, Regionalkurator der Initiative Bürgerstiftungen.[12] Im schlimmsten Fall schmilzt der jährliche Ertrag auf 9.000 Euro zusammen. Das ohnehin immer bestehende Spannungsverhältnis von Sicherheit, Ertrag und Liquidität – das sogenannte magische Dreieck[13] – stellt also gerade kleinere Stiftungen vor eine große Herausforderung; verlangt „viel Energie, große Wachheit und besonderes Geschick“[14].

Nachhaltige Vermögensanlagen

Was also ist zu tun, um diesen miteinander in Konflikt stehenden Zielen halbwegs gerecht zu werden und Anlageentscheidungen zu treffen, die in Einklang mit dem Stifterwillen stehen? Erforderlich ist eine Anlagestrategie, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Stiftung zugeschnitten ist. Wie sicher oder wie rentabel das Stiftungsvermögen angelegt wird, lässt sich bei einem Teil der Stiftungen von Vorgaben der Stifterpersönlichkeit ableiten. Die Problematik des magischen Dreiecks ist aber auch damit nicht gelöst. In den letzten Jahren wurde das Dreieck daher noch um eine weitere Dimension ergänzt: die Nachhaltigkeit im weiteren Sinne der Vermögensanlage. Aus dem Dreieck wurde ein Viereck.[15] Nachhaltigkeit meint hier mehr als dauerhaften Substanzerhalt, nämlich eine ethisch-ökologisch-soziale Vermögensanlage.[16]

Über die Frage, wie in diesem Sinne nachhaltig die deutschen Stiftungen ihr Vermögen anlegen, gibt es widersprüchliche Aussagen. Während 2009 noch davon die Rede war, dass zwar zwei Drittel aller institutionellen Investoren mittlerweile Nachhaltigkeitskriterien bei ihrer Anlageentscheidung berücksichtigen, es im Stiftungssektor aber nur zehn Prozent seien[17], kam eine Investorenuntersuchung von Henry Schäfer, Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft an der Universität Stuttgart, zu einem anderen Ergebnis: Der Anteil der Stiftungen, die (auch) nachhaltig investieren, läge bei 73 Prozent.[18] Befragt wurden allerdings nur Großanleger. Für große Stiftungen mag der Befund zutreffen, repräsentativ für das Stiftungswesen ist er nicht. Dabei ist die Skepsis gegenüber nachhaltigen Anlagen, wie etwa Windfonds oder Genossenschaftsanteilen einer Nachhaltigkeitsbank, offenbar unbegründet: „In der Vergangenheit konnten nachhaltige Geldanlagen auch in Zeiten turbulenter Börsenkursentwicklungen weitere Volumenzuwächse verzeichnen, wohingegen ‚klassische Anlageformen‘ Abflüsse hinnehmen mussten“, haben die Herausgeber des Buches „Nachhaltige Geldanlagen“ bereits 2008 festgestellt.[19] Und im März 2013 stellte der Rat für Nachhaltige Entwicklung fest, dass sich „nachhaltige Geldanlagen lohnen“[20]. Der Rat berief sich dabei auch auf neue Forschungsergebnisse der Steinbeis-Hochschule. Die hatte 195 Studien aus der ganzen Welt zum Thema Geldanlagen gemäß ESG-Ansatz ausgewertet; ESG steht für Environmental Social Governance und bedeutet, dass ökologische und sozial-gesellschaftliche Kriterien in der Geldanlage berücksichtigt werden.[21] Die Autoren der Studie kommen zu dem Ergebnis, dass es kaum Veröffentlichungen gebe, „welche nachhaltigen Geldanlagen ein, für den Investor, negativeres Rendite-Risiko-Profil zuweisen“. Vielmehr gebe es tendenziell „sogar mehr Untersuchungen, die nachhaltigen Anlagen eher Vorteile zumessen“[22].

Während in der Bevölkerung das ökologische Bewusstsein wächst und die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt, sinkt analog dazu die Angst vor den einst angenommenen größeren Risiken nachhaltiger Vermögensanlangen. Davon abgesehen besteht noch ein weiterer Vorteil: Wenn Stiftungen Nachhaltigkeitsbanken bevorzugen, können sie auch die Realwirtschaft besser unterstützen. Denn im Schnitt setzen Nachhaltigkeitsbanken mehr als 72 Prozent ihrer Aktiva für die Kreditvergabe ein. Dieser Indikator gibt Aufschluss über die „relative Unterstützung der Realwirtschaft". Bei den konventionellen, häufig als „systemrelevant" bezeichneten Geldhäusern, liegt der Anteil nur bei gut 40 Prozent, wie aus einer Studie der Global Alliance for Banking on Values hervorgeht.[23]

Zweckgerichtet investieren

Mag Onkel Dagobert noch so viel Spaß am Münzbad in seinem Geldspeicher haben – sein Vermögen bewegt nichts, bewirkt nichts. In unserer monetär geprägten Welt ist Geld wie Wasser: Es ermöglicht Wachstum und Entwicklung. Wo es fließt, können Unternehmungen entstehen, Pläne Realität werden. Wo es fehlt, trocknet der Boden aus, wird knöchern und hart. Wo Geld eingesetzt wird, hat es eine Wirkung. Eigentlich eine Binsenweisheit, die aber nicht überall angekommen ist. Für Stiftungen bedeutet das: Nicht nur die Erträge ihres Kapitals lassen sich sinnvoll zur Zweckerfüllung einsetzen. Bereits bei der Wahl der Anlage fällen sie eine Entscheidung darüber, welche wirtschaftlichen Bereiche unterstützt werden. Dabei bieten Investitionen, die einem bestimmten Ziel dienen – „mission related investments" – Anlegern die Chance, dem Stiftungszweck noch mehr Wirkung zu verleihen.

Für Akteure mit moralischem Anspruch empfiehlt es sich daher zu wissen, wie die vermögensverwaltende Bank das Kapital investiert; und nicht nur zu schauen, ob die Rendite stimmt. So ließe sich etwa prüfen, ob sich die Unternehmen eines Fonds an den Maßstäben der Guten Unternehmensführung orientieren und ob die Stiftung hinter den vertriebenen Produkten und angebotenen Dienstleistungen stehen kann. Denn im schlimmsten Fall steht die Versorgung bestimmter Branchen mit Kapital – etwa der Waffen-, Tabak- oder Ölindustrie – diametral im Widerspruch zum eigenen Stiftungszweck.

Inzwischen reagiert auch der Markt auf die steigende Nachfrage nach Alternativen zu den klassischen Anlagen. Neue Investments werden angeboten, die versuchen, das Spannungsverhältnis des magischen Vierecks aufzulösen. Das ermöglicht Stiftungen in unkonventionellen Bereichen noch eine erträgliche Rendite zu erzielen. Investitionen in Wälder können eine Option sein[24], ebenso wie die Beteiligung über Genussrechte an Projektgesellschaften im Bereich erneuerbarer Energien – oder an nachhaltigen Immobilien. Ein Beispiel dafür ist die Investitionsmöglichkeit in ein Studentenwohnheim aus Holz, das in einer Studentenstadt gebaut wurde, in der vor allem kleine Wohnungen Mangelware sind. Durch die energieeffiziente Bauweise können die Nebenkosten auch bei steigenden Energiepreisen stabil bleiben. Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, dass auch alternative Anlagen zu stabilen Erträgen führen können.

ZWECKVERWIRKLICHUNG UND WIRKUNG

Um ihren Zweck zu verwirklichen, geben Stiftungen Geld aus. Das macht viel von ihrer Kraft aus und erklärt ihr Ansehen. Ob die Mittel dergestalt verwendet werden, dass sie das gewünschte Ziel erreichen, ist eine zweite Frage. Susanna Krüger beschäftigt sich mit Wirkungsmessung und hat die Beratungsfirma goodroot gegründet. Sie hilft zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der Strategieentwicklung und Evaluation. „Gemeinnützige Organisationen gehen meist davon aus, dass ihre Arbeit eine positive Wirkung hat. Das ist nicht immer richtig. In der Entwicklungszusammenarbeit zeigt sich vielleicht am besten, dass gut gemeint nicht gleich gut gemacht ist“, sagt Krüger.[25]

Ein „verdächtiges Sozialhormon“ machen Stephan A. Jansen, Gründungspräsident der Zeppelin Universität, und Felix Oldenburg, Geschäftsführer der gemeinnützigen Organisation Ashoka, dafür verantwortlich. Viele sozial Engagierte wollten einfach nur geben – ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Doch die beiden sind überzeugt: Gelder von Stiftungen erzielten oftmals mehr Wirkung, wenn von den Destinatären auch etwas verlangt würde, anstatt ihnen nur zu helfen. Aus ihrer Sicht scheitert die Lösung vieler Probleme nicht am zu wenigen Geld, sondern daran, dass es mit der „falschen Geste der bloßen Fürsorge statt der Erwartung eines Investors“ ausgegeben werde.[26] Und sie schlussfolgern: „Der Sozialsektor braucht keine Spender, er braucht Investoren und Vermittler – zur Förderung der Sozialunternehmen. Und zur Entlastung der Zivilgesellschaft und des Staates selbst.“[27]

Mission Investing

Niedrige Zinsen führen zu geringeren Erträgen. In der Folge steht weniger Geld bereit, um die Stiftungszwecke zu verwirklichen. Für Stiftungen ist es daher eine große Herausforderung, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen ihre Effektivität aufrecht zu erhalten oder gar zu steigern. Eine Möglichkeit ist das Mission Investing. Dieses „zweckbezogene Investieren“ definiert sich als „ein stiftungsspezifischer Anlagestil, bei dem das Stiftungsvermögen (Kapitalstock oder andere freie Mittel, bis hin zu Erträgen) in Finanzanlagen investiert wird, die (1) zum Zweck der Stiftung positiv beitragen und (2) mindestens das angelegte Kapital erhalten und möglichst eine Rendite erwirtschaften.“[32]

Größere Aufmerksamkeit erhält das Thema in der deutschen Stiftungslandschaft, seit der Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012 die Stiftungsstudie „Mission Investing im deutschen Stiftungssektor“ publiziert hat.[33] Darin heißt es, dass Stiftungen ihre Wirksamkeit beträchtlich erhöhen können, wenn sie ihr Vermögen als Ressource begreifen und zielgerichtet einsetzen.

Grosso modo gibt es zwei Möglichkeiten zweckbezogenen Investierens: durch nachhaltige Geldanlagen und Impact Investments. Nachhaltige Geldanlagen lassen sich wiederum unterscheiden in: erstens kriteriengeleitetes Investieren (Screening), bei dem es darum geht, die Geldanlage an den Stiftungszweck anzugleichen beziehungsweise Ausschlusskriterien (Aktien von Rüstungsunternehmen, Tabak- oder Ölkonzernen etc.) festzulegen. Und zweitens das Aktive Aktionärstum, bei dem die Geldanlage den Stiftungszweck

Wirkungsmessung: Diskurs und Realität

Allenthalben ist die Forderung nach mehr unternehmerischem Ehrgeiz im Nonprofit-Bereich mittlerweile zu hören. Bei kaum einer stiftungsspezifischen Veranstaltung ist nicht die Rede von *sozialer Investition*, *Venture Philanthropy*, *Social Impact* und anderen Formen. Krüger hält das vor allem für Lippenbekenntnisse. Allem öffentlichen Anschein zum Trotz beschäftigten sich bislang nur wenige Stiftungen mit der Wirkungsmessung, es werde sehr wenig rezipiert. Die, die den Diskurs vorantreiben, lehnten sich stark an die angelsächsische Art an, etwa bei der Verwendung der Begriffe. „Damit können viele Organisationen aber gar nichts anfangen", sagt Krüger.[28] Wirkungsmessung, die auf lernende Organisationen ausgerichtet ist, gebe es kaum: „Diskurs und Realität fallen total auseinander."[29]

Vielleicht dauert es einfach noch etwas, bis das Thema Wirkungsmessung in allen Facetten angekommen ist. Immerhin verändert sich die Mentalität langsam. Wurde vor wenigen Jahren einfach behauptet, die eigene Arbeit sei erfolgreich, wird heute womöglich mehr hinterfragt. Roland Kaehlbrandt von der Stiftung Polytechnische Gesellschaft etwa meint: „Stiftungen reden viel über das, was sie tun, selten darüber, was sie bewirken."[30] 2011 hat die Stiftung ein Heft[31] veröffentlicht, das sich mit der Wirkung der eigenen Arbeit befasst. Es illustriert, wie sich Wirkung veranschaulichen lässt: durch eine Mischung aus quantitativen Aussagen und qualitativen Einschätzungen; die internen

explizit fördern soll. Um Aktionären ein derartiges Engagement zu erleichtern, hat sich das Südwind-Institut, das von der gleichnamigen Treuhandstiftung finanziell unterstützt wird, zur Aufgabe gemacht, über Wertschöpfungsketten und Produktionsbedingungen zu informieren und so Hinweise zu geben, wo Verbesserungsbedarf besteht. Das gilt vor allem im Hinblick auf Produkte, die in Ländern mit niedrigeren Sozialstandards für den westlichen Markt gefertigt werden – zum Beispiel Elektronikgeräte, Kaffee, Bananen.

Unter Impact Investments wird proaktives Investieren verstanden – nicht nur über Wertpapiere, sondern auch durch Darlehen, Sparbriefe, Garantien oder Wagniskapital.[34] So verwendet die Hamburger Social Business Stiftung ihren Kapitalstock, um damit Sozialunternehmen in Entwicklungsländern zu unterstützen. „Wir geben ihnen ein Darlehen, das sie dann mit Zinsen in unseren Kapitalstock zurückzahlen", sagt der Stiftungsgründer Gerhard Bissinger.[35] „Mit diesem Geld können sich die Menschen vor Ort eine neue Existenz aufbauen." Aus den Fördermitteln könnte die Stiftung 30 Mikrokredite vergeben. Durch die Nutzung des Stiftungskapitals sind es 1.200. Die Stiftung erzielt also eine vierzigmal höhere Wirkung. In derartigen Fällen, wo nicht zeitnah zu verwendende Mittel aus dem Kapitalstock genutzt werden, sind jedoch stiftungs- und steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen, weshalb es ratsam ist, sich genau über mögliche Hürden zu informieren.

Die Stiftungen, die heute zweckbezogen investieren, sind noch Pioniere. Doch zumindest bei den großen Stiftungen ist die Botschaft von der Hebelwirkung angekommen: Laut der Stiftungsstudie plant fast die Hälfte der 200 kapitalstärksten Stiftungen, die geantwortet haben, zweckbezogen zu investieren.

Venture Philantropy
Ist eine Variante der Philantropie, die sich an unternehmerischen Prinzipien orientiert. Dabei geht es nicht vordergründig darum finanzielle Gewinne zu erzielen, sondern im Sinne einer Sozialen Investition, nachhaltige gemeinwohlorientierte Veränderungen zu erreichen.

Soziale Investition
Unter sozialer Investition wird die finanzielle Unterstützung gemeinwohlorientierter Projekte verstanden. Das Ziel ist nicht zwangsläufig eine finanzielle Rendite, sondern ein positiver Social Impact.

Social Impact
Mit Social Impact wird die erzielte Wirkung gemeinnütziger Projekte auf die Gesellschaft beschrieben.

Ansätze werden gekoppelt mit wissenschaftlichen Perspektiven; die Zielgruppe kommt ebenfalls zu Wort.

Auch die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung evaluiert ihre Arbeit. Im Rahmen des Kooperationsprojekts „Young Adolescents Projects" hat die Stiftung seit 2008 in Uganda – einem Land mit hoher HIV-Rate – Mädchen und Jungen im Alter von zehn bis 14 Jahren an zehn Grundschulen über Sexualität und Verhütung informiert. Die Wirkungsmessung habe unter anderem ergeben, dass im Jahr 2011 mehr als 90 Prozent der Schülerinnen und Schüler ein umfassendes Wissen über HIV und Aids hatten – verglichen mit weniger als 25 Prozent zu Beginn des Projektes. Hinzu kommt: „Sieben Schulen verzeichneten einen deutlichen Rückgang bei Schulabbrechern", sagt Renate Bähr. Mussten vor Projektbeginn noch 118 Mädchen die Schule verlassen, waren es im Jahr 2011 nur noch 29 Mädchen.

In Fällen wie diesen mag eine quantitative Betrachtung sinnvoll und richtig sein. In vielen anderen Bereichen ist das nicht so einfach. So warnt auch Roland Kaehlbrandt davor, alles in Zahlen gießen zu wollen. Das Streben nach höherer Effizienz dürfe nicht zulasten der Kreativität gehen. Michael Hanssler erkennt da ebenfalls Grenzen: „Geisteswissenschaftliche Förderprojekte nach rein ökonomischen Kriterien zu beurteilen, erscheint uns nicht ganz einfach – und wäre womöglich auch nicht erstrebenswert", sagt er. Zumal die Wirkungsmessung immer auch einen zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeutet. Viele Stiftungen tun sich schwer, die Frage zu beantworten, welcher Mitteleinsatz gerechtfertigt ist, um die Wirkung ihrer Arbeit zu messen und zu kommunizieren. Ein Konsortium aus Stiftungen, Sozialinvestoren und Wissenschaftlern hat daher den Social Reporting Standard[36] entwickelt – eine Handreichung für gemeinnützige Organisationen, um Wirkung nachzuweisen, die interne Steuerung zu verbessern und den Aufwand für die Berichterstattung überschaubar zu halten. Interessierte können die kostenlose Software herunterladen und als Leitfaden für ihren Jahresbericht nutzen.

Interview mit Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft

Herr Dr. Kaehlbrandt, die Stiftung Polytechnische Gesellschaft hat 2011 ein Heft gemacht, das sich ganz mit den Wirkungen Ihrer Stiftung befasst. Warum erschien Ihnen das wichtig?

Weil oft nur berichtet wird, was Stiftungen tun. Wir wollten aber in unserem ersten Wirkungsbericht zeigen, was bei unserer Tätigkeit herauskommt! Das Heft bündelt quantitative Daten, die bei wissenschaftlichen Evaluationen unserer Projekte erhoben wurden. Es enthält daneben qualitative Aussagen von Experten, die sich mit unseren Projekten befasst haben. Auch die Geförderten selbst kommen zu Wort. So wird die Wirkung unserer Stiftungsarbeit vielfältig illustriert.

Wo liegen die Grenzen der Wirkungsmessung?

Bei einer rein quantitativen Messung ist nur das relevant, was sich in Zahlen ausdrücken lässt. Stiftungsarbeit bringt auch Ergebnisse hervor, die nicht in Zahlen auszudrücken sind. Auch das ist statthaft, zum Beispiel dann, wenn Lehrkräfte übereinstimmend äußern, dass sich bei ihren Schülern durch ein Sprachförderprojekt wie den DeutschSommer das Sprachbewusstsein verändert hat und sie sich in der deutschen Sprache mehr zu Hause fühlen als vorher. Das ist schwer zu messen, aber für die Bewertung unseres Projekts eine wichtige Aussage. Deshalb haben auch qualitative Aussagen einen Wert. Wir sollten also die quantitative Messbarkeit nicht wie einen Fetisch behandeln. Wenn es um Rankings oder dergleichen geht, hege ich ein gewisses Grundmisstrauen, weil man Leistungen dann auf eine reine Quantität reduziert, um sie vergleichbar zu machen. Andererseits gilt: Das, was man in Zahlen messen kann, soll man auch messen, denn Zahlen haben hohe Evidenz.

Was resultiert aus der Kenntnis der Wirkung?

Wenn wir ziemlich genau wissen und anschaulich zeigen können, wie die gesellschaftliche Wirksamkeit unserer Projektarbeit ist, können wir erstens unsere Projekte weiter feinschleifen und verbessern. Zweitens können wir bei klar nachgewiesenen Erfolgen andere überzeugen mitzutun. Das birgt Chancen auf Verankerung und Breitenwirkung unserer Arbeit. Aber dabei sollten wir nicht den schnellen Erfolg zur alleinigen Richtschnur erheben. Gerade auch das Bohren dicker Bretter muss zu unserer Arbeit gehören. Wir müssen unsere Freiheit nutzen, Dinge zu tun, deren Ergebnisse nicht von vornherein feststehen. Der Diskurs über Effizienz darf die Kreativität nicht ersticken. Vor allem sind es ja gute Ideen und eine gute Organisation, die Stiftungsarbeit erfolgreich machen. Die Kraft der Ideen und eine gewisse Experimentierfreude dürfen wir nicht aufgeben.

Demnach halten Sie es für falsch, die Dinge immer vom Ende her zu denken?

Selbstverständlich müssen wir uns klare Ziele setzen. Aber wir dürfen nicht nur Probleme anpacken, die unter Garantie zu einem messbaren Erfolg führen. Die Gefahr ist dann, dass wir, indem wir gleich auf den Evaluationserfolg schielen, nur noch Projekte von der Stange machen. Dann werden bestimmte Themen nicht mehr angefasst. Davor kann ich nur warnen.

Ist die Wirkungsmessung wichtig, um das Stiftungshandeln zu legitimieren?

Sich über die Wirkung im Klaren zu sein, ist zunächst vor allem für uns selbst sinnvoll. Es gehört zum Anspruch auf Professionalität herauszufinden, was unser Tun bewirkt. Besonders wichtig ist aber vor allem, in welchem Umfang und mit welcher langfristigen Wirkung wir die Dinge verbessern können.

Ich darf ein Beispiel geben: Mit dem „Diesterweg-Stipendium für Kinder und Eltern" fördern wir eine ausgewählte Zielgruppe, nämlich die bildungsungewohnten Familien. Wichtig ist uns zuerst, dass unsere Förderung den Familien etwas bringt, dass wir sie also sichtbar als Bildungsgemeinschaften stärken können. Dann ist wichtig, dass wir lernen, wie wir diese Familien so ansprechen, dass sie den Weg mitgehen und dass sie ihn schließlich selbst gehen. Das haben wir wissenschaftlich evaluieren lassen. Und nun kommt der nächste Schritt zur weiteren Wirkung: Wie können wir das, was wir durch unsere praktische Arbeit gelernt haben, in die Lehrerschaft weitertragen – und damit unseren Erkenntnissen und Ergebnissen eine größere Breitenwirkung geben? Deshalb folgt nun ein Lehrerfortbildungs- und Schulentwicklungsprogramm nach. Auch das wird evaluiert. Wir prüfen also, ob das, was wir in unserer idealtypischen Förderung erarbeitet haben, zu bildungspolitischen Ableitungen führen kann. Voraussetzung dafür ist aber, die praktischen Erfahrungen präzise zu beschreiben, sie in Begriffe zu fassen und möglichst auch in Zahlen zu bündeln.

Seit einigen Jahren drängen immer mehr Dienstleister auf den Stiftungsmarkt, die Wirkungen messen oder zu einer effizienteren Arbeitsweise beitragen wollen. Wie hilfreich ist diese Entwicklung für das Stiftungswesen?

Da liegen durchaus Chancen. Phineo, ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement, hat zwei Leitprojekte von uns einer gründlichen Untersuchung unterzogen und sie bewertet – mit sehr erfreulichem Ergebnis.

Davon haben dann zwei bedeutende Stiftungen erfahren, die nun mit uns zusammenarbeiten. Wir stellen uns gern solchen Prozessen, denn man wird nicht dümmer dabei und man kann im günstigen Falle sein Partnerumfeld erweitern.

Erfüllt es Sie mit Sorge, dass sich die Stiftungslandschaft durch die Betrachtung von Stiftungsprojekten unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten verändert?

Überhaupt nicht! Ich rate nur von Übertreibungen ab.

Besteht denn eine Kollisionsgefahr zwischen dem Wunsch zu wirken und der Bereitschaft, Energie in Innovationen zu stecken, da letzteres immer mit dem Risiko zu scheitern verbunden ist?

Das wird erst zum Problem, wenn Evaluation so eingesetzt wird, dass man sich nicht mehr traut, Dinge zu tun, die möglicherweise entweder nicht messbar sind oder deren Messergebnisse nicht vorhersehbar sind. Als Stiftungen müssen wir aber den Mut aufbringen, selbst solche Dinge anzupacken, die als kaum lösbar gelten.

Scheitern kommt kaum vor

Woran also macht sich Erfolg in der Stiftungsarbeit fest? Welche Kriterien liegen zugrunde? Es geht um die grundsätzliche Frage, ob die Mittel, die zum Einsatz kommen, die richtigen sind und ob der Projektverlauf richtig evaluiert wird. In Anbetracht der Komplexität der Wirkungszusammenhänge helfen betriebswirtschaftliche Instrumente nur bedingt. Es reicht ja nicht, zu sagen: „Immerhin haben wir effizient gearbeitet", wenn nicht klar ist, ob die Ansätze optimal sind, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Wenn eine Stiftung Stipendien für Kinder aus bildungsfernen Schichten vergibt, lässt sich das zwar als Erfolg verkaufen und mag diesen Kindern auch nützen. Es sagt aber nichts darüber aus, ob die verfügbaren Mittel auf anderem Wege nicht zu größerem Erfolg geführt hätten. Weil die meisten Projekte entweder unterschiedlich angelegt sind oder unter unterschiedlichen Bedingungen durchgeführt werden, ist die Vergleichbarkeit gering. Und die Frage, wann eine Stiftung erfolgreich ist, bleibt ungeklärt.

„Der Stiftungssektor ist ein extrem leistungsfeindliches Umfeld", sagt daher auch der Stiftungsberater Karsten Timmer. Denn die Stiftungsaufsicht prüfe nur, ob die Mittel zeitnah verwendet werden und gemeinnützigen Zwecken zugute kommen. Und der Politologe Eckhart Priller vom Wissenschaftszentrum Berlin hält Stiftungen für reichlich bequem. Er beobachtet, dass die meisten Stiftungen Projekte wählen, die klein und praktisch sind – und „deren Erfolg von vornherein feststeht"[37]. Dabei könnten es sich Stiftungen leisten, auch mal ein Projekt in den Sand zu setzen. Vorausgesetzt, die Gründe werden genau dokumentiert, so dass ein gesellschaftlicher Mehrwert entsteht. Dennoch sagt Timmer: „Ich habe noch nie gehört, dass eine Stiftung ein schlechtes Projekt gemacht hätte."[38]

Oft entsteht der Eindruck, Stiftungen stünden vor einer kaum zu lösenden Aufgabe: Als steuerlich begünstigte Organisationen sollen sie das Gemeinwohl heben und gleichzeitig möglichst Wege ausprobieren, die andere nicht wagen. Viele widmen sich Problemen, vor denen andere zurückschrecken, weil sie zu kompliziert sind, nicht kurzfristig zu lösen oder eben nicht im grellen Scheinwerferlicht der Medien angesiedelt sind. Wenn sie erfolgreich sind, heißt das noch lange nicht, dass ihr Ansatz auch transferiert wird. Bleibt der Erfolg aus, ist schnell die Rede von einer Verschwendung steuerlich privilegierter Mittel. Daneben ist offenkundig die Sorge groß, Reputation einzubüßen. „Viele Stiftungskollegen haben Angst, dass ihnen ein gescheitertes Projekt im Kreuz hängt. Sie möchten sich durch ihre Arbeit für weitere Aufgaben empfehlen", sagt Christof Eichert von der Herbert Quandt-Stiftung.[39]

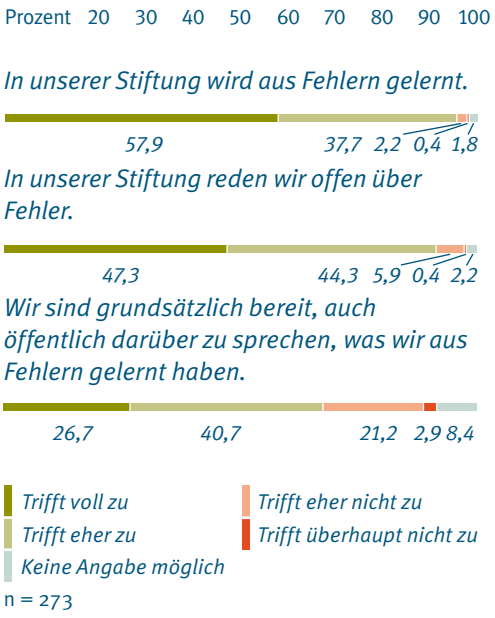
Wenn Stiftungen also vor allem mit Expertise und weniger mit gescheiterten Projekten in Verbindung gebracht werden wollen, kann zwar auch Eitelkeit ein Grund sein, gewichtiger scheinen aber rationale Motive: So lassen sich nicht nur besser Gelder einwerben, sondern auch leichter renommierte Partner finden.[40] Wenn sie über hohes soziales Ansehen verfügen, könnten Stiftungen „ihren finanziellen Einsatz bei der Zweckverfolgung hebeln, also im Effekt vervielfachen", sagt auch der Stiftungsberater und ehemalige Vorstand der Körber-Stiftung Wolf Schmidt.[41]

Paradox wird die Situation, weil sich viele Stiftungen als Innovationstreiber verstehen und meinen, vor allem mit neuen Ansätzen Nachhaltiges bewirken zu können. Unter Umständen gilt das sogar besonders für kleine Stiftungen: „Wir als kleine operative Stiftung können nur wirken, indem wir Impulse setzen, exemplarisch Innovationen entwickeln, die dann noch verbreitert und umgesetzt werden müssten“, sagt beispielsweise Thomas Olk von der Stiftung Bürger für Bürger.[42] Innovatives Handeln birgt aber prinzipiell ein hohes Risiko des Misserfolgs. Innovativ sein und ausschließlich erfolgreich arbeiten, schließt sich aus. Beide Eigenschaften ständig herauszustreichen, kann auch Glaubwürdigkeit kosten.

Kritisch zu betrachten ist, wie hilfreich der häufig artikulierte Drang nach Innovationen ist. Ob es nicht effektiver wäre, die Förderung für eine gute, bereits bestehende Struktur zu übernehmen. Aber: „Nachhaltige Stiftungsarbeit findet immer in einem ausgewogenen Verhältnis von Innovation und Kontinuität statt“, betont Joachim Rogall, Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, denn „viele unserer guten Projekte sind deshalb so gut, weil wir sie bereits seit langer Zeit durchführen und stets innovativ an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen“.[43]

Selbstverständnis der Stiftungen: Über Fehler reden und daraus lernen

Dass aus Fehlern gelernt und offen mit ihnen umgegangen wird, bestätigt die überwiegende Anzahl der Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer für ihre Stiftung: beiden Aussagen stimmen über 90 Prozent der Befragten zu. Der überwiegende Teil der Befragten ist zudem bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was ihre Stiftung aus Fehlern gelernt hat. Nur knapp ein Viertel gab an, dass dies auf ihre Stiftung nicht oder eher nicht zutrifft.



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013)

Mangelt es Stiftungen an Selbstkritik? Dass in vielen Stiftungen durchaus offen über Fehler gesprochen und aus diesen auch gelernt wird, zeigt die aktuelle Studie „Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.[44] Deren Ergebnisse deuten darauf hin, dass „für viele Stiftungen Erfolg tatsächlich nicht ‚nur das strahlende Ergebnis eines Projektes ist‘, sondern auch das Aufzeigen von Wegen, die nicht zum Ziel führen“[45]. Zwei Drittel der befragten Stiftungen gaben zudem an, dass sie prinzipiell dazu bereit sind auch öffentlich über das aus Fehlern Gelernte zu sprechen, um ihre Erfahrungen auszutauschen.[46]

Kommunikation ja, Strategie kaum

Wenngleich Stiftungen heute mehr als früher um Sichtbarkeit und Transparenz bemüht sind, bleibt der Einsatz von Kommunikationsstrategien eher die Ausnahme. Das legt zumindest eine Studie aus den USA nahe, wonach knapp ein Drittel der Stiftungen gänzlich auf eine Kommunikationsstrategie verzichtet, mehr als ein Drittel die Kommunikation zwar strategisch plant, die Pläne dann jedoch nicht umsetzt.[47]

Eine sorgsame Planung der Kommunikation ist besonders dann von herausragender Bedeutung, wenn sich Stiftungen als Themenanwälte verstehen, wenn sie Aufmerksamkeit für ein Thema erzeugen und ein Problembewusstsein schaffen wollen, beispielsweise im Hinblick auf den Klimawandel. Obwohl viele Stiftungen in erster Linie intellektuell und verbal agieren, vermisst Susanna Krüger dabei strategisches Handeln: „Häufig steht die Außendarstellung im Vordergrund“[48]. Das zu ändern würde ein gänzlich anderes Vorgehen erfordern. „Zunächst müssten Stiftungen eine *theory of change* entwickeln, sich überlegen, was sie innerhalb von zwei, drei Jahren bewirken wollen, also das Outcome benennen“, erklärt die Wirkungsberaterin.[49] Danach wäre zu überlegen, was für greifbare Ergebnisse es dafür braucht, welche Outputs nötig sind, also welche Konferenzen veranstaltet, wo Artikel publiziert werden sollen, welche Personen anzusprechen und einzubinden sind. Man könnte die Konferenzen auch ganz anders organisieren, die Zielgruppen integrieren und von ihnen Feedback einholen. Leider, so Krüger, blieben viele Stiftungen auf der Output-Ebene stehen. „Sie verweisen auf ihre Konferenzen, zählen Artikel, verfolgen aber nicht, welche Wirkung diese Instrumente haben“[50].

Ein Instrument für Stiftungen, die sich als Themenanwälte verstehen, nennt sich „Thought Leadership“. Dabei geht die Stiftung eine „nachhaltige Verpflichtung ein, ein gesellschaftliches, gemeinnütziges Thema in der Öffentlichkeit langfristig gezielt zu beleuchten, zu dokumentieren und/oder zu diskutieren“, meint Marion Starck, Präsidentin des Stiftungsrates des Schweizerischen Public Relations Instituts.[51] Nützlich seien ein geeigneter Botschafter und eine Forschungsarbeit, die durch regelmäßige Wiederholung wie ein „Barometer“ wirke. Indes gibt Christof Eichert zu bedenken, dass Stiftungen ihren Einfluss nicht überschätzen sollten: „Das tatsächliche Outcome lässt sich nicht erfassen, weil zu viele Variablen ein Rolle spielen“[52].

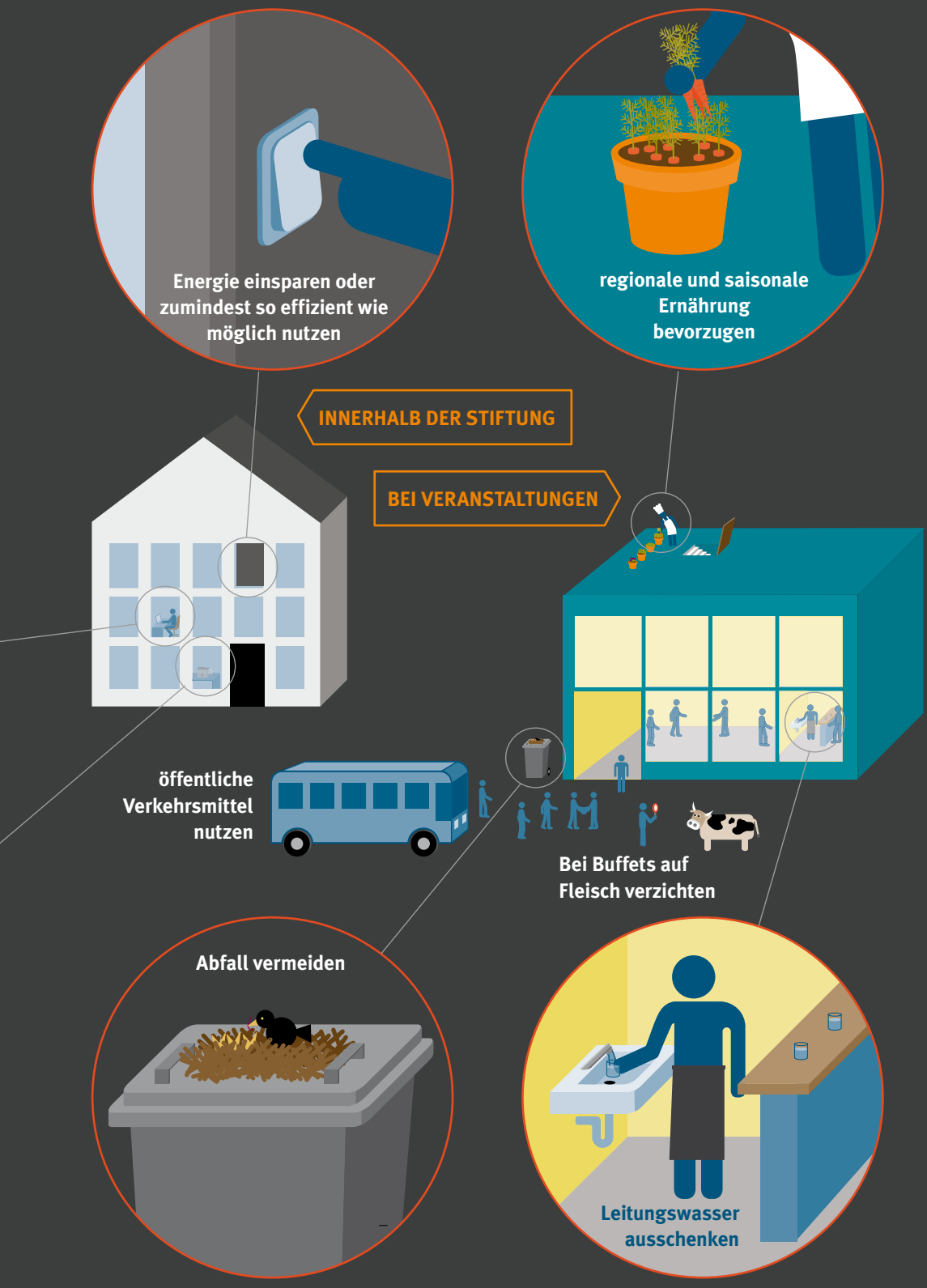
WEITERE ASPEKTE NACHHALTIGEN STIFTUNGS-MANAGEMENTS

Ein weiterer Aspekt, den zu berücksichtigen sich anbieten würde um Stiftungen auf ihre Nachhaltigkeit zu prüfen, ist die Organisationskultur zu betrachten. Die Fragen zu untersuchen, wie die Entscheidungsprozesse in Stiftungen aussehen, ob es da spezifische Charakteristika gibt, was Stiftungen tun, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, und ob die Arbeitsbedingungen in Stiftungen für eine dauerhaft hohe Leistungsfähigkeit förderlich sind, ist an dieser Stelle nicht möglich. Erkennbar jedoch ist die Popularität von Stiftungen als Arbeitgeber. Obwohl die Verdienstmöglichkeiten meist geringer sind als in der freien Wirtschaft, strahlt der Stiftungssektor hohe Attraktivität aus, gerade bei Berufsanfängern. „Die Arbeitszufriedenheit ist ungewöhnlich hoch“, meint auch Berit Sandberg, Professorin für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, die seit Jahren zum Stiftungswesen forscht.[53] Was Stiftungen zu bieten haben: Vor allem sinnträchtige Arbeitsfelder, in denen sich direkt etwas erreichen lässt. Gerade in kleineren Stiftungen spielt zudem die Selbstorganisation eine große Rolle. Verhältnismäßig groß sind die Freiräume, um den Stifterwillen umzusetzen.

Auch ein Aspekt von (ökonomischer) Nachhaltigkeit: Stiftungen und ihr Umgang mit natürlichen Ressourcen

Zu nachhaltigem Stiftungsmanagement gehört auch ein sparsamer Umgang mit Ressourcen. Das ist nicht nur gut für die Umwelt, sondern lohnt sich gleichfalls in ökonomischer Perspektive. In der Praxis scheinen viele Stiftungen aber an dieser Stelle keinen wirksamen Ansatzpunkt zu erkennen. Sylke Freudenthal von der Veolia-Stiftung fällt hingegen gleich eine ganze Liste von Möglichkeiten ein, wie Stiftungen ökologisch nachhaltiger arbeiten können – ohne allzu großen Aufwand zu betreiben.

Illustration: Jörg Scholz


Energie einsparen oder zumindest so effizient wie möglich nutzen
regionale und saisonale Ernährung bevorzugen
INNERHALB DER STIFTUNG
BEI VERANSTALTUNGEN
öffentliche Verkehrsmittel nutzen
Bei Buffets auf Fleisch verzichten
Abfall vermeiden
Leitungswasser ausschenken

Wichtig für die Beweglichkeit und Flexibilität einer Stiftung sind Strukturen, die einen positiven Einfluss auf die Handlungsfähigkeit haben. „Der Stiftungserfolg hängt mehr am Personal und dem Zusammenwirken der Menschen als zum Beispiel am Vermögen“, meint Hans Fleisch, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.[54] Doch gerade wenn die handelnden Menschen von größter Bedeutung für den Erfolg einer Stiftung sind, ist es umso erstaunlicher, dass es manche Stiftungen vernachlässigen, sich rechtzeitig um geeignete Nachfolger in den Stiftungsgremien zu kümmern.

Schwachstelle Nachfolgeregelung

„Die Nachfolgeregelung in Stiftungen ist schon fast ein Tabu“, sagt Berit Sandberg.[55] Die wenigsten Stiftungen seien auf den Ernstfall vorbereitet. Das verwundert umso mehr, wenn man bedenkt, dass Stiftungssatzungen gar nicht anerkannt werden, wenn keine angemessene Regelung darüber getroffen ist, wie Gremien neu- oder nachzubesetzen sind. Doch wie Nachfolger zu bestimmen sind, ist auf dem Papier eben leichter festgehalten, als sich die Suche dann in Wirklichkeit gestaltet. Dass das nicht ganz unproblematisch ist, lässt sich auch der eingangs genannten WZB-Untersuchung entnehmen, der zufolge 42 Prozent der Stiftungen angeben, Schwierigkeiten zu haben, Leitungspositionen mit Ehrenamtlichen zu besetzen.[56]

In einer Untersuchung zum Thema Nachfolgeregelung in Stiftungsgremien[57] kam Berit Sandberg zu dem Befund, „dass ein Risikomanagement überhaupt nicht existiert“[58]. Der Umgang mit dem Thema sei geprägt von „reaktivem Vorgehen mit kurzem zeitlichem Vorlauf“[59]. Nachfolger zu finden werde eher als „temporäre denn als strategische Aufgabe verstanden“[60]. In den seltensten Fällen gebe es ein „konkretes Anforderungsprofil“[61]. Obwohl sich das Wissen über die Stiftung häufig in einer Person konzentriere, sei ein Wissensmanagement die Ausnahme, sagt Sandberg. „Das ist auch eine Machtfrage“[62].

Aus den gewonnenen Erkenntnissen hat Sandberg Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dazu zählt, eine Regelung über Amtszeiten zu treffen und die Arbeit aufzuteilen. „Ab einer bestimmten Größe ist eine Aufteilung in Ressorts sinnvoll.[63]“ Für die Stiftungsorganisation sei es hilfreich, Verantwortung abzugeben und Wissen systematisch zu teilen. Außerdem sollten klare Anforderungsprofile erarbeitet werden, vor allem für die Gremien. Um die Stiftung von Anfang an gut aufzustellen, biete es sich auch an, auf eine gemischte Altersstruktur zu achten. In den meisten Stiftungen sei sie sehr homogen, mit starker Tendenz zu Personen fortgeschrittenen Alters. Sandberg rät darüber hinaus, „Nachfolger auch außerhalb der eigenen Peergroup zu suchen“[64]. Das dahinterstehende Argument: Durch eine größere Vielfalt werden unterschiedliche Perspektiven integriert. Wobei zu berücksichtigen ist, dass die Anzahl an Personen, die zu ehrenamtlicher Gremienarbeit bereit sind, im jeweiligen Kontext überschaubar sein mag und eine solche Tätigkeit nicht in jeder Lebensphase attraktiv scheint. Überhaupt seien Anreize nötig, die über eine finanzielle Aufwandsentschädigung hinausgehen: „Stiftungsvorstände sind hochgradig intrinsisch motiviert. Die Arbeit muss ihnen Spaß machen. Dafür brauchen sie Gestaltungsräume“, sagt Sandberg – und gibt als letzten Tipp mit auf den Weg: Stiftungsvorstände sollten auch ihren Ausstieg planen, sich selbst evaluieren und immer wieder fragen, ob sie noch die beste Besetzung für die Position seien.[65] Wie realistisch solche Ratschläge sind, ist indes fraglich, nicht nur im Hinblick auf die Mehrzahl der kleinen Stiftungen.

FAZIT

Nachhaltigkeit ist auch bei Stiftungen ein großes Thema. Dem Selbstverständnis nach häufig Pfadfinder und Impulsgeber setzen sich Stiftungen für nachhaltiges Handeln in allen möglichen gesellschaftlichen Bereichen ein. Allem Anschein nach gibt es aber Potenziale hinsichtlich eines nachhaltigen Stiftungsmanagements, die bislang noch nicht ausgeschöpft sind. Vor allem bei der zweckorientierten Vermögensverwaltung scheint es Optimierungsmöglichkeiten zu geben.

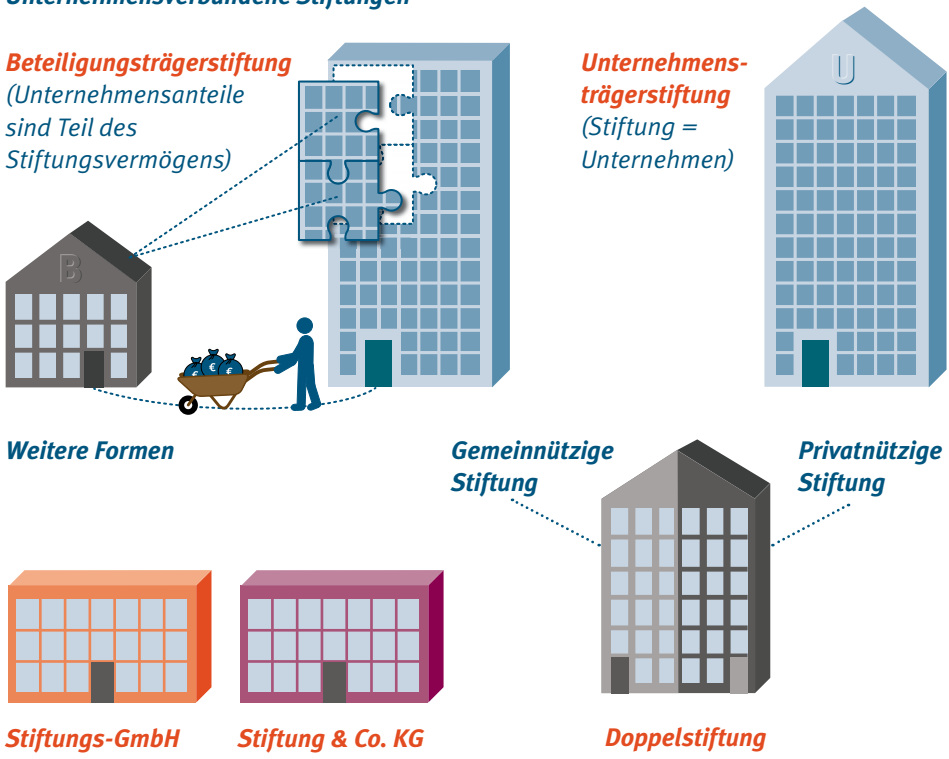
Wie erfolgreich und nachhaltig die Zwecke verwirklicht werden, ließe sich noch realistischer erfassen, wenn zu Beginn einer Förderung, eines Projekts oder Prozesses ein konkretes Ziel, das angepeilte Outcome, definiert würde, um dann zu prüfen, inwiefern dieses Ziel erreicht wird, wo nachjustiert werden muss, weil Maßnahmen ihren Zweck verfehlen. Immer wieder bleiben Stiftungen jedoch auf der Output-Ebene stehen und referieren, was sie alles gemacht haben. Zu einer vollständigen Evaluation gehört auch Selbstkritik. Und interessanter als die Frage, ob ein Projekt oder Prozess erfolgreich war, ist doch, ob sich auf anderem Wege nicht noch mehr hätte erreichen lassen.

Unternehmensverbundene Stiftungen – Konstrukt für mehr wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Welche Vorteile sich ergeben, wenn Unternehmer ihre Unternehmen in Stiftungen überführen, lässt sich gut in Lammersdorf sehen. In der Eifel, am westlichsten Zipfel der Republik, gründete Otto Junker 1924 einen Handwerksbetrieb, den er sukzessive zu einem mittelständischen Unternehmen aufbaute: zu einer Edelstahlgießerei und zu einem Produzenten von Induktionsschmelz- und Thermoprozessanlagen. 1970 errichtete Junker dann eine nach ihm benannte Stiftung, die sich um den Nachwuchs in den Ingenieurswissenschaften kümmert. Alleiniger Destinatär ist die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen. Per Testament setzte der kinderlose Gründer die Stiftung als Universalerbin ein. So legte er den Grundstein, dass das Unternehmen, sein Lebenswerk als Ganzes erhalten bleibt.

Den Zerfall von Unternehmen zu vermeiden ist ein häufiger Grund, eine unternehmensverbundene Stiftung zu errichten – und damit auch stiftungsverbundene Unternehmen. Welche weiteren Argumente sprechen für die strukturelle Verbindung von Stiftungen und Unternehmen? Immerhin gibt es zahlreiche prominente Beispiele für die Verbindung profitorientierter Unternehmen mit gemeinnützigen Stiftungen: Thyssen Krupp, Bosch, Bertelsmann, Fresenius. Wie viele stiftungsverbundene Unternehmen es letztlich gibt, ist jedoch

Unternehmensverbundene Stiftungen



ungewiss. Zu welchem prozentualen Anteil ein Unternehmen mit einer Stiftung verbunden sein muss, um als stiftungsverbunden zu gelten, ist nicht definiert.

Grob lässt sich zunächst zwischen zwei Formen unterscheiden: der mittelbaren und der unmittelbaren Beteiligung, der Beteiligungsträger- und der Unternehmensträgerstiftung. Ein weiteres beliebtes Modell ist die Doppelstiftung. In diesem Fall existieren zwei Stiftungen, wobei die Kapitalrechte bei der gemeinnützigen Stiftung liegen, die Stimmrechte (zu einem Großteil) bei einer privatnützigen, häufig einer Familienstiftung, die „meist nur symbolischer Anteilseigner" ist.[66] Diese Konstruktion ermögliche es, „zwei Zielsetzungen in einer Stiftungslösung zu verfolgen"[67]. Zugleich sei der gemeinnützige vom unternehmerischen Bereich getrennt.[68] „Das Modell der Doppelstiftung kombiniert die Vorteile einer unternehmensverbundenen Stiftung mit den Steuervorteilen einer gemeinnützigen Stiftung", fasst der Wirtschaftsanwalt Jan K. Schiffer zusammen.[69] Weitere Formen unternehmensverbundener Stiftungen sind die Stiftungs-GmbH und die Stiftung & Co. KG.

Unternehmensträgerstiftungen

Eine Unternehmensträgerstiftung betreibt als juristische Person ein Unternehmen, ist also unmittelbar unternehmerisch tätig. „Diese Rechtsgestaltung stellt die größtmögliche Verbindung, nämlich Identität zwischen Stiftung und Unternehmen dar", heißt es in der Fachliteratur.[70] Diese Konstruktion kommt nur selten vor, biete sich aber an, wenn das Geschäftsfeld des Unternehmens die Gemeinnützigkeit erlaubt. Ein Beispiel ist die SRH Holding in Heidelberg. „Die Stiftung ist das Unternehmen, die gesamte Führung des Unternehmens erfolgt durch die Stiftung", sagt Pressesprecher Nils Birschmann.[71] Das Unternehmen ist in diesem Fall ein mittelständischer Konzern mit 8.800 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von rund 650 Millionen Euro und 35 gemeinnützigen Tochter-GmbHs; sie sind die operativen Einheiten der Stiftung. Ihre Betätigungsfelder sind Bildung und Gesundheit. Auf den ersten Blick steckt im Konzern mehr Unternehmen als Stiftung. „Wir legen großen Wert darauf unternehmerisch zu arbeiten. Nur was sich am Markt bewährt, ist auf Dauer wirklich tragfähig"[72]. Dann zeigt sich, dass beides für den Erfolg gleichermaßen wichtig ist, denn für die Wachstumschancen des Unternehmens sei die Stiftungskonstruktion ein Segen: „Jeden Cent, den wir erwirtschaften, können wir reinvestieren"[73]. 2012 seien das etwa 100 Millionen Euro gewesen, ein Sechstel des Gesamtumsatzes.

Die SRH will gesellschaftlich etwas verändern – nicht durch Philanthropie, sondern auf unternehmerische Weise. So versteht Birschmann die Arbeit auch als Impuls für Verbesserungen im Gesundheits- und im Bildungswesen. „Pluralität in der Bildung", sei ein Anliegen der Stiftung, denn in Deutschland gebe es in diesem Bereich „fast ein Staatsmonopol"[74]. In den meisten anderen westlichen Ländern bestehe eine Mischung aus staatlichen und privatwirtschaftlichen Bildungsangeboten. Nur in Deutschland werde ständig über das verkrustete System geklagt. „Wir brauchen mehr soziale Marktwirtschaft in unserem Bildungssystem", ist sich Birschmann sicher.[75]

Das gelte genauso für das Gesundheitssystem. Ein Drittel der Krankenhäuser schreibe rote Zahlen, die seien fast ausschließlich in kommunaler Hand. Unter diesen Umständen sei es aber fast unmöglich, Krankenhäuser wirtschaftlich zu betreiben. Zwischen dem staatlichen und dem kapitalmarktorientierten, auf Gewinn fixierten Weg halte die SRH als Stiftung einen dritten Weg für richtig: „Wir handeln unternehmerisch und wirtschaftlich verantwortungsvoll, gleichzeitig als Stiftung aber auch wertorientiert mit langfristiger Planung“[76].

Beteiligungsträgerstiftungen

Bei der Beteiligungsträgerstiftung ist die Stiftung an einer Gesellschaft, die ein Unternehmen trägt, beteiligt. Die Stiftung kann „alleinige Gesellschafterin sein bzw. Mehrheits- oder Minderheitsanteile halten“[77]. Die Verbindung ist jedoch nur mittelbar. Das Stiftungsvermögen besteht – vollständig oder zu Teilen – aus Unternehmensanteilen. Die Unternehmensrendite fließt als Ertrag an die Stiftung.

Ein häufig genannter Vorteil ist die „Unabhängigkeit von den Kapitalmärkten und von kurzfristigen Eigentümerinteressen“, wie auch eine aktuelle Studie festhält[78], die zudem weitere Motive für diese Konstruktion aufzählt: Sie werde vor allem gewählt, um die Eigenständigkeit des Unternehmens zu wahren, um dauerhaft einen gemeinnützigen Zweck, der den Idealen des Stifters entspricht, zu verfolgen und um die Zerklüftung der Unternehmensanteile zu verhindern.[79] Sind stiftungsverbundene Unternehmen also stabiler? „In aller Regel denken Stiftungen langfristiger“, sagt Marc Eulerich, Professor am Lehrstuhl für Interne Revision und Corporate Governance an der Universität Duisburg-Essen, der derzeit auch über stiftungsverbundene Unternehmen forscht.[80] Günter Franke, Inhaber des Lehrstuhls für internationales Finanzmanagement an der Universität Konstanz, wägt Vor- und Nachteile ab: „Stiftungsverbundene Unternehmen bekommen in der Regel wenig Druck von den Stiftungen“[81]. Ob das allerdings ein Vorteil ist, sei nicht ausgemacht. Manchmal sei Druck erforderlich, um eine schwache Performance zu verbessern. Franke meint jedoch auch, dass es Unternehmen, die am Aktienmarkt notiert sind, schwer haben, langfristig zu handeln: „Die Aktionäre haben oft zu wenig Geduld“[82].

Dennoch lassen sich die Vorteile unternehmensverbundener Stiftungen nicht generalisieren. So unterliegen bestimmte Rechtsformen wie die nicht sehr weit verbreitete Stiftung & Co. KG nicht dem Mitbestimmungsgesetz. Allerdings wird die Mitbestimmung nicht überall geschätzt. Und für unternehmensverbundene Stiftungen können konjunkturschwache Phasen durchaus problematisch werden. Dann fällt die Gewinnbeteiligung niedriger aus, unter Umständen müssen Projekte gekippt werden. Die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise von 2008 und den Folgejahren setzte besonders auch Stiftungen unter Druck, die Anteile an börsennotierten Unternehmen hielten.

Ein weiterer Punkt ist kritisch zu betrachten: Hinsichtlich der Kontrolle blicken externe Beobachter häufig auf die Unternehmen wie auf eine Nebelwand. Mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung habe diese Intransparenz häufig nicht viel zu tun, zitiert das Handelsblatt einen Anwalt, der viele stiftungsverbundene Unternehmen berät.[83] Doch auch hier weiß Franke abzuwägen. Weil der Aufsichtsrat oft Personen in die Stiftungsgremien sende, die wiederum das Unternehmen überwachen sollen, entstehe eine enge personelle Verflechtung. Einerseits seien die verantwortlichen Gremien mit dem Unternehmen vertraut und wüssten vielleicht am besten, welcher Weg optimal sei. Andererseits sei in den Fällen, wo eine Stiftung eine Sperrminorität von 25,1 Prozent oder mehr halte, durchaus fraglich, ob in Krisensituationen rechtzeitig die nötigen Konsequenzen gezogen würden.

Zusammengehörigkeitsgefühl

Bei Untersuchungen, die Franke in den 1990er Jahren durchführte, trat eine andere Erkenntnis zu Tage: Die stiftungsverbundenen Unternehmen hatten in der Regel einen höheren Personalkostenanteil, der Materialkostenanteil war geringer. Zugleich fielen die Personalkosten pro Kopf niedriger aus. „Wie es scheint, legten damals stiftungsverbundene Unternehmen mehr Wert auf die Sicherheit der Arbeitsplätze, auch wenn die Löhne und Gehälter dafür etwas niedriger waren“, sagt Franke.[84] Und noch etwas sei aufgefallen: „Es gibt oft ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl der Arbeitnehmer“[85]. So spreche man etwa von der „Bosch-Familie“. Dies komme den Arbeitnehmern zugute, vermutlich auch dem Unternehmen.

Das bestätigt auch der Geschäftsführer der Bosch GmbH Christoph Kübel: „Die Robert Bosch GmbH und die Robert Bosch Stiftung verfolgen ihre Geschäfte unabhängig voneinander. Dennoch sind beide verbunden durch die Werte und Traditionen, die auf Robert Bosch zurückgehen“[86]. Rund 92 Prozent der Geschäftsanteile hält die Robert Bosch Stiftung an der Robert Bosch GmbH. Die ganz überwiegende Mehrheit der Stimmrechte liegt jedoch bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Da die Stiftung keine Stimmrechte hat, nimmt sie auch keinen direkten Einfluss auf die Geschäftspolitik des Unternehmens.

Auch die Otto Junker Stiftung hat keinen Einfluss auf die Geschäftsführung. Für Markus D. Werner, den Vorsitzenden der Geschäftsführung, profitiert das Unternehmen davon, dass die Anteile komplett bei der Stiftung liegen: „2008 und 2009, als die wirtschaftliche Situation sehr schwierig war, konnten wir die Ausschüttung an die Stiftung begrenzen“[87]. Es habe sich ausgezahlt, dass der Stiftung die Stabilität des Unternehmens sehr wichtig sei. Außerdem wirke die Affinität Otto Junkers zur Wissenschaft, die auch den Geist der Stiftung prägt, auf die GmbH, die überdurchschnittlich in Forschung und Entwicklung investiere, wie Werner sagt. Eng mit der Stiftung verbunden zu sein, sorge aber auch für zusätzliche Verantwortung. „Die Stiftung legt Wert darauf, dass wir ein positives Image haben“[88].

Interview mit Prof. Dr. Marc Eulerich, Universität Duisburg-Essen

Wie definieren sich stiftungsverbundene Unternehmen?

Eine eindeutige juristische Definition gibt es nicht. Zunächst lässt sich zwischen unmittelbaren und mittelbaren Verbindungen unterscheiden. Bei unmittelbaren Verbindungen hat das Unternehmen selbst die Rechtsform der Stiftung, beispielsweise als Stiftung & Co. KG.

Deutlich häufiger anzutreffen ist der mittelbare Fall: Eine Stiftung hält Anteile an einem Unternehmen. Die Beteiligung kann unterschiedliche Formen annehmen: von der Minderheitsbeteiligung über Beteiligungen, die eine Sperrminorität erlauben, bis hin zum Mehrheitseigner und alleinigen Eigner.

Welchen Einfluss haben Stiftungen bei dieser Form von Unternehmen?

Wenn eine Stiftung Beteiligungen an einem Unternehmen hält, hat sie das Recht, Einfluss zu nehmen. Das heißt nicht, dass sie damit zum dominanten Akteur wird. Wenn eine Stiftung ihre Interessen im Unternehmen vertreten sehen will, muss sie Stiftungsvertreter in die Unternehmensgremien entsenden.

So gibt es etwa bei Bosch oder Thyssen Krupp eine sehr enge personelle Verflechtung zwischen der Stiftung und den Lenkungsorganen des Unternehmens. Viele Leute aus dem Stiftungsvorstand oder dem Beirat haben auch Lenkungs- und Überwachungsaufgaben im Unternehmen.

Nehmen nur Stiftungen Einfluss auf die Unternehmen oder verhält es sich auch umgekehrt?

Es scheint häufiger vorzukommen, dass das Stiftungspersonal ursprünglich aus dem Unternehmen kommt. Zunächst können wir nur feststellen, dass es Beziehungen zwischen beiden Organisationen gibt. Damit wissen wir nicht, wie die tatsächlichen Machtverhältnisse aussehen.

Haben Sie Kenntnis von Konfliktlinien, die häufig zwischen den Organisationen bestehen?

Es gibt einen grundsätzlichen Reibungspunkt: Wenn die Stiftung 25 Prozent an einem Unternehmen hält, sind immer noch 75 Prozent auf andere Anteilseigner verteilt – möglicherweise auch auf professionelle Finanzinvestoren. Diese Konfliktlinie verläuft also nicht zwischen Stiftung und Unternehmen, sondern zwischen der Stiftung und den anderen Aktionären.

Ein zweiter Punkt könnte sein, dass Vorstände durch die enge Bindung an eine Stiftung nicht mehr so frei arbeiten können, wie sie möchten. Weil die Stiftung verhindern kann, in Produkt A zu investieren oder in Land B zu gehen. Mit anderen Worten: Wenn die Stiftung Macht ausübt, kann das zu Lasten des Vorstandes gehen.

Wie bewerten Sie dann das Konstrukt?

Grundsätzlich ist die Verbindung von Stiftungen und Unternehmen positiv für die Unternehmenswelt, aber es gibt natürlich auch Stiftungskonstrukte, die eingeführt wurden, um Steuern zu sparen oder um Mitbestimmung zu umgehen.

Welche Vorteile sind zu nennen?

In aller Regel denken Stiftungen langfristiger. Ihr Ziel ist nicht, kurzfristig möglichst viel Rendite aus dem Unternehmen zu holen. So können sich diese Unternehmen dem Kapitalmarktdruck entziehen. Für Investoren, die schnell Geld machen wollen, kann es uninteressant sein, in ein Unternehmen zu investieren, wenn eine Stiftung Anteile hält, die sich auch mal mit weniger als der maximal möglichen Rendite zufrieden gibt.

Wir haben auch Erkenntnisse, dass stiftungsverbundene Unternehmen höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung tätigen, also stärker in die Zukunft investieren.

KAPITEL 2

Stiftungen als Investoren – Die Förderung von Sozialunternehmern

Es klingt paradox: Ein Unternehmen in einem Geschäftsfeld zu gründen, das als unrentabel gilt. Sinnvoll kann es trotzdem sein, wie die Geschichte von Christian Hiß lehrt. Der gelernte Landwirt aus dem Breisgau wollte dem Höfesterben in Deutschland nicht mehr tatenlos zusehen; dem Niedergang von Bauernhöfen, die, nachdem sie über viele Generationen getragen wurden, plötzlich vor dem Aus stehen. Weil die Milchpreise für Landwirte ruinös niedrig sind. Weil die Jungen lieber in der Stadt arbeiten. Weil es selten geworden ist, dass die ganze Familie an einem Strang zieht. Doch auf der anderen Seite gibt es durchaus junge Menschen, die sich die Arbeit in der Landwirtschaft vorstellen können. Die die Vision haben, agrarökologisch zu arbeiten. Die nach einem Einstieg suchen, aber keinen Kredit bekommen, weil keine Bank an ihren wirtschaftlichen Erfolg glaubt. Und schließlich sind da die Verbraucher, die zunehmend nachhaltigen Konsum entdecken, die gesunde, fair produzierte Nahrungsmittel zu sich nehmen wollen. Damit sind bereits die wesentlichen Ingredienzien für ein Sozialunternehmen benannt: Es gibt ein gesellschaftliches, soziales oder ökologisches Problem und einen unternehmerischen Lösungsansatz.

Christian Hiss entschloss sich 2006 so ein Problem anzupacken und gründete die Regionalwert AG. Sein Geschäftsmodell: Er kauft Bauernhöfe, Felder und Äcker, Immobilien, um sie an Leute zu verpachten, die sie nachhaltig bewirtschaften. Das Geld stammt von den Bürgern der Region, die Aktien der AG gezeichnet haben, und aus den Pachtzahlungen. Und Hiß erwirtschaftet eine zweifache Dividende – monetär und sozial-ökologisch. Der Gewinn ist Hiß wichtig: „Mir geht es nicht um Gemeinnützigkeit. Die Regionalwert AG ist kein Spendensammler, sondern ein Wirtschaftsunternehmen“, sagte er der ZEIT.[89] Zum Gemeinwohl trägt sein Unternehmen dennoch bei. 2011 kürte ihn die Schweizer Schwab Foundation for Social Entrepreneurship zum „Social Entrepreneur of the Year“.

Ein Jahr zuvor erhielt Norbert Kunz diese Auszeichnung. Mit seinem Unternehmen iq consult bereitet Kunz Menschen auf die Selbstständigkeit vor, die auf dem ersten Arbeitsmarkt sonst kaum eine Chance hätten: Langzeitarbeitslose zum Beispiel oder Schwerbehinderte jenseits der 40. Mehr

In den USA seit 30 Jahren präsent, verbreitet sich das Konzept Social Entrepreneurship in Deutschland erst seit wenigen Jahren. Naturgemäß spielen Stiftungen als Förderer gemeinnütziger Organisationen eine wichtige Rolle. Die Frage ist, ob Stiftungen ihre Möglichkeiten bislang ausschöpfen oder ob ein neues Selbstverständnis hilfreich wäre.

Wann bietet es sich an, dass sich Stiftungen eher als Investoren denn als Förderer verstehen, um für höhere Wirksamkeit des Engagements zu sorgen?

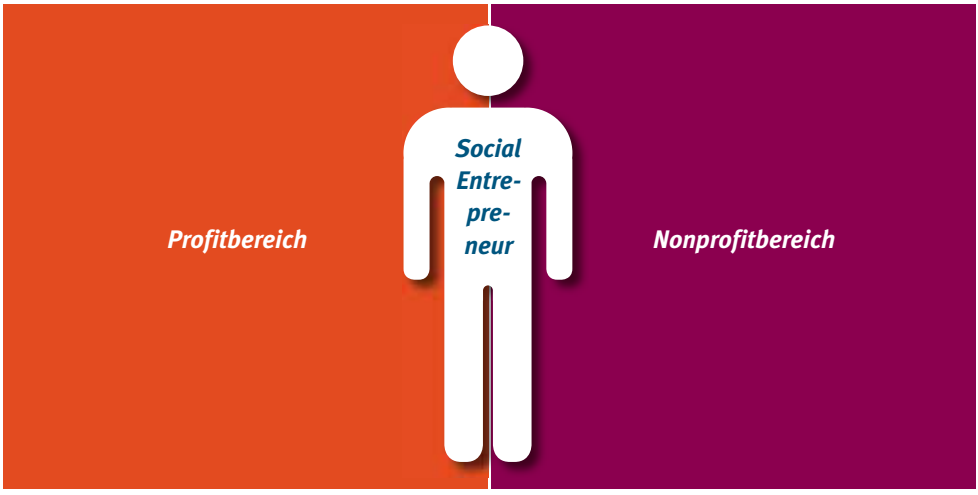
Foto: Ashoka

als 10.000 Menschen hat er begleitet, kennt sich mit Gründungen also bestens aus. Diese Erfahrung nutzt er, um anderen Social Entrepreneurs zu helfen, durchzustarten – im Social Impact Lab, einem Co-Working Space und Tummelplatz für Sozialunternehmer in den Berlin-Kreuzberger Elisabethhöfen. Dort sprudelt es nur so vor Ideen; etwa beim Team von Fairnopoly[90], das eine Genossenschaft gründen will, um einen fairen Versandhandel als Alternative zu den großen Internetverkäufern aufzubauen. Dabei ist die Idee erst der Anfang. Von dort ist der Weg zu einem tragfähigen „Entrepreneurial Design“[91], also einem unternehmerischen Konzept, noch immer weit. Und ein Sozialunternehmen aufzubauen, das langfristig Bestand hat, ist der Traum der allermeisten Gründer – zumindest solange das Problem, gegen das sie vorgehen, noch existiert.

Gewinn kann Kunz, anders als die Regionalwert AG, nicht erwirtschaften. Wer sollte auch für seine Leistungen zahlen: die Jungunternehmer, die ihre Idee zum Fliegen bringen wollen? Oder die Langzeitarbeitslosen, die sich ihre eigene Existenz aufbauen wollen? iq consult ist als gemeinnützig anerkannt, wird unter anderem vom Softwareriesen SAP und dem Familienministerium gefördert. Denn Akteure, die ein Interesse an den Ergebnissen seiner Arbeit haben oder sie für unterstützenswert halten, gibt es natürlich. So wird bereits hier deutlich: Eindeutig lassen sich Social Entrepreneurs weder dem Profit- noch dem Nonprofitbereich zuordnen. Im deutschen Kontext, wo die Unterscheidung der Sektoren auch aus rechtlichen Gründen weit verbreitet ist, werden Social Entrepreneurs häufig auch als „hybride Organisationen“ beschrieben.[92]

In der Schnittmenge: Social Entrepreneurs

In Deutschland gehören Sozialunternehmen weder vollständig zum Profit- noch zum Nonprofitbereich – sie sind hybride Akteure.



Interview mit Prof. Günter Faltin, Stiftung Entrepreneurship

Was ist das Besondere am Gründen, an der „Kultur des Unternehmerischen“?

Gründen hat für mich zwei wesentliche Aspekte: einen persönlichen und einen gesellschaftlichen. Mit persönlich meine ich, dass es kaum eine Arbeit gibt, bei der ein Mensch sein Tätigkeitsfeld so auf seine eigenen Stärken zuschneiden kann, wie als Gründer. Alles, was ich nicht gerne mache, kann ich abgeben. Für Logistik, Buchhaltung, Steuern, Produktion und viele andere Teilbereiche eines Unternehmens gibt es professionelle Dienstleister – ich nenne sie Komponenten – die markterfahren diese Aufgaben übernehmen können. Für die professionelle Unternehmensverwaltung suche ich mir einen Master of Business Administration. Damit bleibt mir der Freiraum, mich komplett auf den innovativen Aspekt meines Unternehmens zu konzentrieren, auf das, was mir wirklich liegt. Ein Gründer ist auch ein „Unternehmer seiner besten Potenziale“.

Und der gesellschaftliche Aspekt?

Gesellschaftlich bedeutet Gründen: Partizipation im wirtschaftlichen Bereich. Darin gleicht das marktwirtschaftliche System dem politischen. Demokratie ist auf den Wettstreit der Parteien und politischen Programme angewiesen; Markt lebt vom Wettstreit der Ideen und Konzepte. Doch in Sachen Markt leisten wir uns immer noch den Luxus, ihn als etwas Unzugängliches oder Unanständiges zu betrachten und ihn anderen zu überlassen. Erst wenn das Wirtschaftsgeschehen für die meisten Menschen verständlich und zugänglich geworden ist und viel mehr Menschen als heute diese Möglichkeit auch aktiv wahrnehmen, haben wir das Ziel der Aufklärung aus dem 18. Jahrhundert erreicht: Menschen auch im Feld der Ökonomie mündig zu machen und sie in die Lage zu versetzen, offen, selbstbewusst und mutig in einer Gesellschaft mitzuwirken, in der die entscheidende Frage nach wirtschaftlicher Gestaltung nicht durch die wirtschaftliche Macht von wenigen bestimmt wird.

Ihre Stiftung verfolgt die Absicht, „das Umfeld für Entrepreneurship günstig zu beeinflussen“. Warum ist das nötig?

Wir in der Stiftung erleben immer wieder, dass hoch motivierte Gründer mit einem guten Konzept durch bürokratische Auflagen ausgebremst werden. Das, was häufig gern „Garagengründung“ genannt wird – als Synonym für Experimentierphasen und informelle Arbeitsstile – hat einen hohen Stellenwert für erfolgreiches Gründen. Die Investitionen halten sich dabei in Grenzen, was den Kapitalbedarf und das Risiko verringert. In der Praxis scheitert die einfache „Garagengründung“ jedoch schon oft an den Verordnungen für das Mobiliar, sanitäre Anlagen, die Höhe des Treppengeländes und vielen anderen Details. Statt am Geschäftsmodell zu arbeiten, sind Gründer überwiegend damit beschäftigt, formale Anforderungen an das entstehende Unternehmen zu erfüllen. Deutschland schneidet hier im internationalen Vergleich besonders schlecht ab.

Wo sehen Sie den größten Verbesserungsbedarf?

Wir müssen das Feld des Unternehmerischen attraktiver machen, weg von der bloßen Einübung in Administration, hin zu den Ideen, Wünschen und Leidenschaften. Wir brauchen eine „Culture of Entrepreneurship", aber sie entsteht nicht durch Bürokratie und dem Wust der Richtlinien dazu. Was wirklich helfen würde: Gründer beim Start von bürokratischen Auflagen freizustellen. Dazu ist es nicht nötig, Gesetze außer Kraft zu setzen. Es würde genügen, eine Regelung zu finden, die diese Zeit auf ein Jahr begrenzt. Damit hätte der Gründer, gerade zu Beginn seiner Gründung, einen größeren Freiraum, an seinem Konzept zu feilen und es weiter zu verbessern. Dies ein Aspekt, der in der deutschen Gründerberatung – die vor allem auf BWL für Gründer setzt – zu kurz kommt, der aber entscheidend ist, um die Chancen für ein Überleben der Gründungen deutlich zu verbessern.

Stichpunkt Social Entrepreneurship: Welche Faktoren sind am wichtigsten, um einer guten Idee zu langfristigem Erfolg zu verhelfen?

Der Unterschied zwischen den Social und den Business Entrepreneurs ist kleiner, als in der öffentlichen Diskussion wahrgenommen. Häufig entsteht der Eindruck, dass Profit eine Art Kainszeichen ist, mit dem man die Guten von den Bösen unterscheidet. Ich hingegen würde eine Konvergenz-These aufstellen: Während Social Entrepreneurs aufgrund von Budgetkürzungen in Zukunft stärker Mittel der Effizienz und Marktorientierung einsetzen müssen und sich damit auf die Business Entrepreneurs zubewegen, werden die Business Entrepreneurs durch zunehmende Information, Transparenz, Vergleichsmöglichkeiten und Wettbewerb gezwungen, gute Produkte anzubieten. Daher unterscheiden sich auch die Faktoren für den langfristigen Erfolg nicht wesentlich: Auf das Ideenkonzept, das Entrepreneurial Design kommt es an. Das Entrepreneurial Design ist nicht die betriebswirtschaftliche Umsetzung. Verlangt sind: Gespür für gesellschaftliche Veränderungen, Sensibilität für Marktentwicklung. Die Aufgabe, ein gutes Entrepreneurial Design auszuarbeiten endet jedoch nicht mit der Gründung. Marktsituationen verändern sich, neue technologische Entwicklungen treten auf – daher ist die Arbeit am Entrepreneurial Design eine permanente Aufgabe, der wichtigste und zuverlässigste Partner für den Erfolg des Unternehmens.

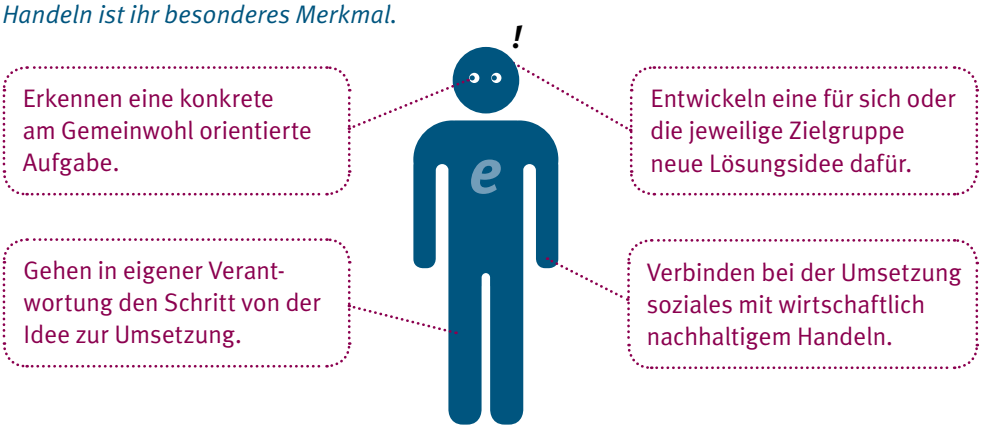
WAS SOCIAL ENTREPRENEURS AUSMACHT

Der Begriff Social Entrepreneurship ist noch relativ jung – und noch immer schwer zu fassen. Er kam auf, als Bill Drayton 1980 in Washington DC Ashoka gründete. Die gemeinnützige Organisation unterstützt Sozialunternehmer mit dem Ziel, die Gesellschaft positiv zu verändern. In Deutschland hat die Gründung eines Ashoka-Ablegers 2006 die Bekanntheit von Social Entrepreneurship erhöht. Was aber macht Social Entrepreneurship aus? Und wie lässt sich der Begriff von Wohlfahrtsverbänden, gemeinnützigen Vereinen und anderen Nonprofit-Organisationen unterscheiden?

Eine allgemein anerkannte Definition von Sozialunternehmern gibt es bislang nicht. Folgt man dem Berater Roger Martin und Sally Osberg, der Chefin der Skoll Foundation, muss jede Definition von Social Entrepreneurship von dem Wort Entrepreneurship ausgehen, das ja durch das „social“ nur qualifiziert wird.[93] Ein wesentliches Merkmal des Entrepreneurs ist die innovative Idee, verstanden weniger als ein grandioser Einfall, sondern als „harte Gedankenarbeit“.[94] Es geht darum, etwas zu finden, das gebraucht wird, das es so noch nicht gibt und wofür sich, wenn möglich, zahlungsfähige Kunden finden. Sozialunternehmer nehmen sich in der Regel eines gesellschaftlichen Problems an und suchen nach einer Lösung, die sich unternehmerisch umsetzen lässt – eine soziale und wirtschaftliche Innovation also. Nicht der finanzielle Gewinn steht für sie im Vordergrund, ihr Ziel ist es, einen „gesellschaftlichen Mehrwert“ zu erzeugen.[95] So lässt sich Sozialunternehmertum, nach Einschätzung mancher Beobachter, auch als „eine weitestgehend gleichberechtigte Verbindung von sozialem und unternehmerischem Tätigwerden“ verstehen.[96] Das sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es nicht immer möglich ist, mit dieser unternehmerischen Tätigkeit auch Gewinne zu erwirtschaften. Gerade wenn die Zielgruppe nicht zu zahlen in der Lage ist, sind andere Einkommensquellen nötig.

Was charakterisiert einen Social Entrepreneur?

Ist eine Definition auch schwierig, so lässt sich zumindest festhalten, was Social Entrepreneurs ausmacht. Die Verbindung von sozialem und wirtschaftlich nachhaltigem Handeln ist ihr besonderes Merkmal.



Quelle: Heldenrat (2012)

Auf die Innovation kommt es an

Die Grundidee der Innovation kann durchaus simpel sein, etwa indem sie verschiedene Bedürfnisse so kombiniert, dass ein wechselseitiger Nutzen entsteht. Mustafa Tazeoglu und Christine Bleks haben genau das getan. Mit ihrem Projekt „Tausche Bildung für Wohnen“ gewannen sie beim „Act for Impact“-Wettbewerb der Vodafone Stiftung und der Münchner Social Entrepreneurship Akademie sogar 40.000 Euro. Die Finanzspritze hilft ihnen, ihre Idee in die Tat umzusetzen.

Auch diese Sozialunternehmer setzen da an, wo sie ein Problem erkannt haben, in diesem Fall in Marxloh. Der Duisburger Stadtteil ist keine feine Gegend. Er ist geprägt von heruntergekommenen Fassaden, Billigläden, Dönerbuden und Trinkhallen; im Norden ragen die Hochöfen von Thyssen-Krupp in die Höhe. Die Jugendlichen hängen hier gern auf der Straße rum. „Was der Stadtteil braucht, sind Vorbilder“, sagt Christine Bleks. Studierende, Jugendliche, die ein freiwilliges soziales Jahr leisten: solche Vorbilder gibt es – nur eben nicht in Marxloh. Andererseits leiden gerade diese Leute häufig unter dem Wohnungsnotstand. Würde man ihnen kostenlosen Wohnraum in einer Immobilie zur Verfügung stellen, könnten sie im Gegenzug und auf vertraglicher Basis sozial benachteiligte Kinder betreuen, mit ihnen Hausaufgaben machen, ihre Sprachkenntnisse verbessern, sie zum Sport- oder Musikunterricht begleiten. Wenn es dann gelänge, gemeinsam die lokale Infrastruktur von kulturellen und kirchlichen Einrichtungen, Sportvereinen und Jugendzentren zu nutzen, ließe sich nicht nur eine Präventionskette gegen Benachteiligung bilden, sondern auch Anlaufstationen für Kinder und Jugendliche in ihrem Stadtteil. Lange feilten Bleks und Tazeoglu am Konzept. Sie überlegten, welche Fördermöglichkeiten in Frage kommen, beteiligten sich am Wettbewerb der Vodafone Stiftung – und überzeugten. Das Wettbewerbsgeld konnten sie gut gebrauchen, für Büroausstattung und kleine Gehälter; von irgendetwas müssen sie schließlich auch leben. Auf eine Anschlussfinanzierung sind sie trotzdem angewiesen. Denn ob und wann sie mit ihrer sozialen Innovation wirklich Geld verdienen können, ist nicht absehbar. Es sei viel zu tun, sagt Bleks deshalb: „Wir suchen noch eine Immobilie. Wir müssen neue Förderer finden und die Zielgruppen einbeziehen. Das ist viel Arbeit. Aber wir machen das, weil es gemacht werden muss. Und weil wir das können.“

So sind auch bei Christine Bleks und Mustafa Tazeoglu wichtige Eigenschaften von Social Entrepreneurs zu finden: Sie sind innovativ, handeln sozial – und ergreifen selbst die Initiative, um die Welt zu verbessern. „Social Entrepreneurs sind mission-driven“, sagt auch Norbert Kunz von iq consult.[97] Aus Sicht von Barbara Börner, lange Jahre stellvertretende Direktorin der Canopus Foundation, ist für Sozialunternehmertum vor allem eine Arbeitsweise charakteristisch, die wirtschaftliche und soziale Ansätze strategisch integriert, um „möglichst breite gesellschaftliche Auswirkungen zu erzielen“[98]. Deshalb sollten die Ansätze skalierbar, also übertragbar sein.

Aus diesem Grund fallen bestimmte soziale Dienste auch nicht in diese Kategorie, wie Roger und Osberg an folgendem Beispiel verdeutlichen: Wenn jemand AIDS-Waisen in einem afrikanischen Land helfen möchte, für sie eine Schule baut, in der die Kinder umsorgt und unterrichtet werden, habe das nichts mit Social Entrepreneurship zu tun. Denn die Idee sei nicht übertragbar, sie beziehe sich nur auf einen bestimmten Kontext. Ein Social Entrepreneur hingegen würde ein Konzept entwickeln, wie sich überall Schulen errichten lassen, wo dieses Problem auftritt.[99] Auch Sozialaktivisten klammern die Autoren aus, weil diese eher indirekt versuchen, gesellschaftliche Probleme zu beheben, indem sie andere Akteure – Regierungen, sonstige Organisationen, Verbraucher – beeinflussen.[100]

Durchsetzungsschwierigkeiten des Sozialunternehmertums

In Deutschland steckt Social Entrepreneurship noch in den Kinderschuhen, auch wenn man eine Reihe von althergebrachten Organisationen, wie das Kolpingwerk, durchaus dazu rechnen könnte. Der Begriff ist erst seit wenigen Jahren geläufig, wird bislang nur von einer kleinen Zahl von Akteuren verwendet und hat stets eine angelsächsische Konnotation, mit der sich viele Sozialunternehmer nicht identifizieren können. Wird Unternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich ohnehin geringer geschätzt[101], verstärkt sich das Misstrauen gegenüber Unternehmern noch, wenn sie im sozialen Bereich tätig sind. Verantwortlich dafür macht Ann-Kristin Achleitner, Inhaberin des Lehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der TU München, eine „Mentalität der klaren Trennung von freiem Markt und Sozialem“, wobei Staat und Kirche für die sozialen Aufgaben zuständig seien.[102]

Ist das auch ein Grund dafür, dass es in Deutschland und auch den meisten anderen europäischen Ländern noch immer kein klares Fundament für Sozialunternehmertum gibt? Denn auch wenn sich das Interesse an Social Entrepreneurs in den letzten Jahren spürbar erhöht hat, ist der Bereich noch nicht hinreichend konturiert und ausgeleuchtet: Da eine wissenschaftlich allgemein anerkannte Definition von Sozialunternehmern fehlt, gibt es auch keine konkreten Zahlen, die Aufschluss über ihre Bedeutung geben. Absolute Anzahl, Gründungsdynamik, Insolvenzquote, Erfolgsfaktoren – all diese Punkte sind weitgehend ungeklärt.

Dabei ist es nicht so, dass die Universitäten die Entwicklung des Sozialunternehmertums in Deutschland völlig verschlafen hätten. An einigen Hochschulen befassen sich Forscher auch mit diesem Thema. Weiter beflügelt wurden sie, als die Stiftung Mercator im Sommer 2010 den Mercator Forscherverbund ins Leben gerufen hat. Mit rund einer Million Euro förderte sie damit die themenspezifische Forschung und führte zugleich die zarten Keime des spezifischen wissenschaftlichen Interesses zusammen. Acht Universitäten waren involviert und haben Handlungsempfehlungen erarbeitet, die sich an die verschiedenen Akteure richten. An private Kapitalgeber appellieren die Wissenschaftler, die Finanzierungsangebote an die Lebenszyklen von Sozialunternehmen anzupassen. „Gerade in der Gründungsphase benötigen Sozialunternehmen innovationsfreundliches Kapital“[103], heißt es. In einer späteren Phase könne das dann etwa durch Fremdkapital abgelöst werden. Kritisch sehen die Forscher auch, dass private Kapitalgeber zu Beginn von Förderungen oft nicht geplant haben, wann und unter welchen Umständen sie aus der Beteiligung

aussteigen werden. Die Exit-Option werde nicht mitgedacht. Das führe zu Unsicherheit. Austauschbedarf wird auch unter den Kapitalgebern selbst gesehen, die sich stärker für „komplementäre, spezialisiertere und riskantere Förderungsstrategien“ entscheiden sollten. Bestimmte Würdigungen wie Preise oder Stipendien würden mit großer Regelmäßigkeit an die gleichen Initiativen vergeben. Hier sei es sinnvoll zu streuen, weil das eine „breitere Auswahl an Innovationen“ ermöglichen würde.[104] Der Politik wiederum raten sie einen Sozialunternehmerkodex zu formulieren oder Sozialunternehmern durch Entbürokratisierung die Gründung ihrer Unternehmen zu erleichtern.

Derartige Initiativen, wie sie auch von Ashoka unternommen werden, sind wichtig, denn offensichtlich werden die Potenziale von Sozialunternehmern für die Gesellschaft nur langsam erkannt. Nur so lässt sich erklären, dass Social Entrepreneurs in vielen Fällen schlechter gestellt werden als Unternehmer, die ein Gewerbe eröffnen. Angehenden Gewerbetreibenden steht in der Gründungsphase eine Reihe von Förderinstrumenten zur Verfügung. Social Entrepreneurs hingegen kommen an diese Hilfen nicht heran, solange sie gemeinnützig sind. Zu Unrecht, findet Norbert Kunz. Der Staat habe den Nutzen dieser Sozialunternehmer für die Gesellschaft noch nicht erkannt. In vielen Gesprächen mit dem Bundeswirtschaftsministerium hat er zu erklären versucht, dass diese Ungleichbehandlung nicht nachvollziehbar sei. Doch das Ministerium berief sich auf die Gewerbeordnung aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, wonach sich ein Gewerbe als auf Dauer angelegter Geschäftsbetrieb mit Gewinnabsicht definiere. Ohne Gewinnabsicht gibt es demnach keine öffentlichen Fördermöglichkeiten. Obwohl alle Social Entrepreneurs das gleiche Ziel verfolgen, nämlich ein soziales Problem zu lösen, werden den gemeinnützigen unter ihnen gerade in der Anfangsphase Hürden in den Weg gelegt.

Interview mit Felix Oldenburg, Ashoka

Herr Oldenburg, was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Merkmale eines Sozialunternehmers?

Wenn man Sozialunternehmer über das Geschäftsmodell definiert, handelt es sich um Unternehmer, die soziale Arbeit verrichten und damit Gewinn machen. Eine zweite Gruppe, die auch Ashoka adressiert, möchte soziale Innovationen vorantreiben und damit einen Markt erobern. Das Unternehmertum steckt im Wachstumsanspruch der Idee. Dass es einen Bedarf gibt, heißt aber noch nicht, dass es auch zahlungsbereite Kunden gibt. Häufig bedarf es anderer Finanzierungen.

Warum ist das für Stiftungen interessant?

Stiftungen suchen nach Ideen, die wachsen können, nach Ideen, die sozialen Gewinn versprechen. Sozialunternehmer sind ideale Partner für Stiftungen, weil sie nicht nur neue Ideen mitbringen, sondern auch den Willen und Rüstzeug, diesen Ideen zum Wachsen zu verhelfen.

Anhand welcher Kriterien können Stiftungen denn beurteilen, ob der Businessplan eines Sozialunternehmers tragfähig ist?

Zunächst sollte man nach einem Wachstumsplan schauen und prüfen, ob er realistisch ist und ob er alle verfügbaren Ressourcen und somit auch alle möglichen Geldgeber einbezieht, sprich die Zielgruppe, Stiftungen, die öffentliche Hand, sonstige Investoren. Gute Sozialunternehmer sind kreativ darin, die Ressourcen zu kombinieren. Das ist der beste Dünger für gute Ideen.

Häufig haben verschiedene Förderer unterschiedliche Erwartungen oder denken in anderen Zeiträumen. Wie lässt sich das Förderverhalten sinnvoll synchronisieren?

Das ist eine hochspannende Frage, die nicht nur die Stiftungen untereinander betrifft, sondern die dann relevant wird, wenn es Koalitionen aus verschiedenen Finanzierern gibt, zum Beispiel ein Family Office, eine Stiftung und die Kreditbank für Wiederaufbau. Um die zusammenzubringen, haben wir eine Sozialunternehmungsfinanzierungsagentur gegründet, die die Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und anderen Akteuren erleichtern soll. Denn bislang hat niemand diese Intermediärfunktion wahrgenommen. Dadurch kreisen die verschiedenen Finanzierer alle wie Planeten auf ihren eigenen Umlaufbahnen um dieselbe Sonne, ohne sich jedoch je zu begegnen. Und auf jedem Planeten gelten andere Regeln: Bei Stiftungen müssen die Mittel beispielsweise beantragt werden, das Vorhaben muss im Einklang mit der Satzung stehen und über die Verwendung der Gelder ist Rechenschaft abzulegen. Das ist ein völlig anderes Regelset als bei der KfW, einer Bank oder einem Privatspender. Diese Logiken kann nur ein unabhängiger Dritter in Einklang bringen.

Es wäre also auch nicht Aufgabe der Stiftungen, sich darum zu kümmern?

Stiftungen sind heute Experten darin, Fördergelder auszugeben. Sie sind keine Experten, wenn es darum geht, verschiedene Finanzierungen für einen langfristigen Wachstumsplan zu entwickeln. Diese Kompetenz fehlt noch. Insofern habe ich schon eine Forderung: Wenn Stiftungen dafür sorgen wollen, dass ein Unternehmen nach dem Empfang einer Spende finanziell besser dasteht als vorher, müssen sie sich mit anderen Finanziers zusammentun. Die meisten Stiftungen tun das nicht. Ich nenne das investives Fehlverhalten.

Wie plausibel ist das Argument, dass Spenden in der Gründungsphase eine lähmende Wirkung haben können, weil sie den Unternehmer im Gegensatz zu Darlehen nicht zu einer Rückzahlung verpflichten?

Das kann so sein. Ich denke aber, dass die Herkunft des Geldes nichts darüber sagt, wie es sich verwenden lässt. Interessanter für einen Unternehmer ist die Frage: Ist das Geld länger verfügbar? Und darf er es frei verwenden oder zwingt eine Stiftung dazu, es nur für einen ganz kleinen Zweck einzusetzen?

Wie unabhängig können Sozialunternehmer denn arbeiten?

Das hängt von der Finanzierung ab. Gerade Stiftungen reden viel mit. Die haben dann beispielsweise einen regionalen Schwerpunkt und knüpfen die Spende an die Bedingung, in einer bestimmten Region tätig zu sein, unabhängig davon, ob das unternehmerisch sinnvoll ist. Somit finanzieren Stiftungen ständig Vorhaben, die mit dem Wachstum einer Idee nichts zu tun haben. Viele Verwendungsvorschriften sind unsinnig. Deshalb plädiere ich für kooperatives und freies Finanzieren.

Es gibt Sozialunternehmen, deren Geschäftsmodell zwar großen Nutzen für das Gemeinwohl hat, aber keinen Gewinn abwirft. Können diese Unternehmen einfach nicht dauerhaft bestehen?

Nicht jedes soziale Problem lässt sich auf lukrative Art lösen. Dennoch gibt es dort Raum für neue Ideen.

Das bedeutet aber eine langfristige Abhängigkeit.

Genauso wie Wirtschaftsunternehmen von ihren Kunden abhängig sind. Die entscheidende Frage ist, ob aus den Ressourcen mehr gemacht wird als bei anderen. Es gibt in Deutschland genügend Geldressourcen, um viele soziale Probleme zu lösen. In manchen Fällen kann man damit Gewinne erzielen, etwa bei Mikrokrediten. Oft ist aber auch keine Rendite absehbar, etwa beim Thema häusliche Gewalt. Es gibt sicherlich großartige Unternehmer, die bessere Lösungen für dieses Problem kennen als die gegenwärtig angewandten. Und natürlich sollen die Gelder bekommen. Es wäre zynisch, sich nur auf die Probleme zu stürzen, bei denen Gewinne in Aussicht stehen, denn dann würden viele Probleme außer Acht gelassen.

Vom Finanziellen abgesehen: Welche Erwartungen haben Sozialunternehmer an ihre Förderer?

Stiftungen sind in kooperativen Finanzierungen eher der Risikofinanzierer. In der Regel muss eine Stiftung ihren Ertrag ja verlieren. Das ermöglicht aber auch einen sehr risikofreudigen Umgang mit den Erträgen. Stiftungen können eine Schlüsselfunktion wahrnehmen, um andere Investoren anzuziehen, zum Beispiel, indem sie eine Bürgschaft geben. Bürgt eine Stiftung anstatt zu spenden, könnte sie ein Vielfaches an Darlehen hebeln. Das würde Sozialunternehmern größere Wachstumsschritte ermöglichen.

KNACKPUNKT FINANZIERUNG: STIFTUNGEN ALS INVESTOREN

Wenn nicht der finanzielle Gewinn das Ziel ist, weil sich oft einfach keine zahlenden Kunden für die Lösung gesellschaftlicher Probleme finden, müssen sich Social Entrepreneurs anderweitige Finanzierungsquellen erschließen. Norbert Kunz nennt sie den „zweiten Kunden". Dazu zählen private Förderer wie Stiftungen, Unternehmen, Einzelpersonen oder die staatliche Förderbank KfW. Die Vielzahl an Finanziers ist einerseits gut, andererseits aber auch problematisch. Denn alle folgen ihrer eigenen Handlungslogik. „Diese Finanzierer kreisen alle wie Planeten auf ihrer eigenen Umlaufbahn um die Sonne, ohne sich jedoch je zu begegnen. Und auf jedem Planeten gelten andere Regeln", sagt Felix Oldenburg, der Geschäftsführer von Ashoka Deutschland.[105] Das mache eine langfristige, stabile Finanzierung schwierig, die jedoch grundlegend sei, wenn die Social Entrepreneurs ihr Wachstum finanzieren wollen, um sich dauerhaft zu etablieren. Was bislang fehlte ist ein Intermediär, der die Kommunikation zwischen den Planeten herstellt und hilft, Förderung zu koordinieren: eine Finanzagentur für Sozialunternehmer und Geldgeber. Die hat Ashoka nun gegründet.[106] Durch sie lassen sich auch neue Finanzierungen erschließen, die erst durch die Kombination verschiedener Finanzierungsquellen möglich werden.

Wenn Stiftungen Social Entrepreneurs fördern, geschieht das auf den ersten Blick zum beiderseitigen Vorteil. Für Stiftungen sind Social Entrepreneurs prinzipiell ideale Destinatäre: innovativ, leistungs- und gemeinwohlorientiert, unternehmerisch und voller Vertrauen in die eigene Wirksamkeit. Aus Sicht der Social Entrepreneurs besteht der größte Vorteil der Stiftungsfinanzierung darin, dass sie die Mittel im Gegensatz zu einem Kredit nicht zurückzahlen müssen. Allerdings kann die Förderung einen negativen Beigeschmack haben, der sich aus der Handlungslogik von Stiftungen ergibt. Zum einen denken Stiftungen eher in Projekten als in Strukturen: „Bei der Projektplanung legen Stiftungen oft großen Wert darauf, dass die Overheadkosten so gering wie möglich gehalten werden", moniert Achleitner. Das führe dazu, dass eine Organisation selbst nur „unzureichend bzw. unprofessionell" aufgebaut werde.[107] Felix Oldenburg sagt: „Trotz Förderung stimmen die Ziele von Stiftungen und Sozialunternehmern häufig nicht überein."[108] Förderpraxis, die häufig funktioniert, nämlich ein Projekt mit Pilotcharakter anzustoßen und nach zwei, drei Jahren in die Hände anderer Förderer, oft des Staates zu überantworten, lässt sich nicht eins zu eins auf die Förderung von Sozialunternehmen übertragen. Unter anderem weil das Denken in Förderzyklen, wie bei gemeinnützigen Projekten die Regel, nicht zu einem Unternehmen passt, das dauerhaft existieren soll.

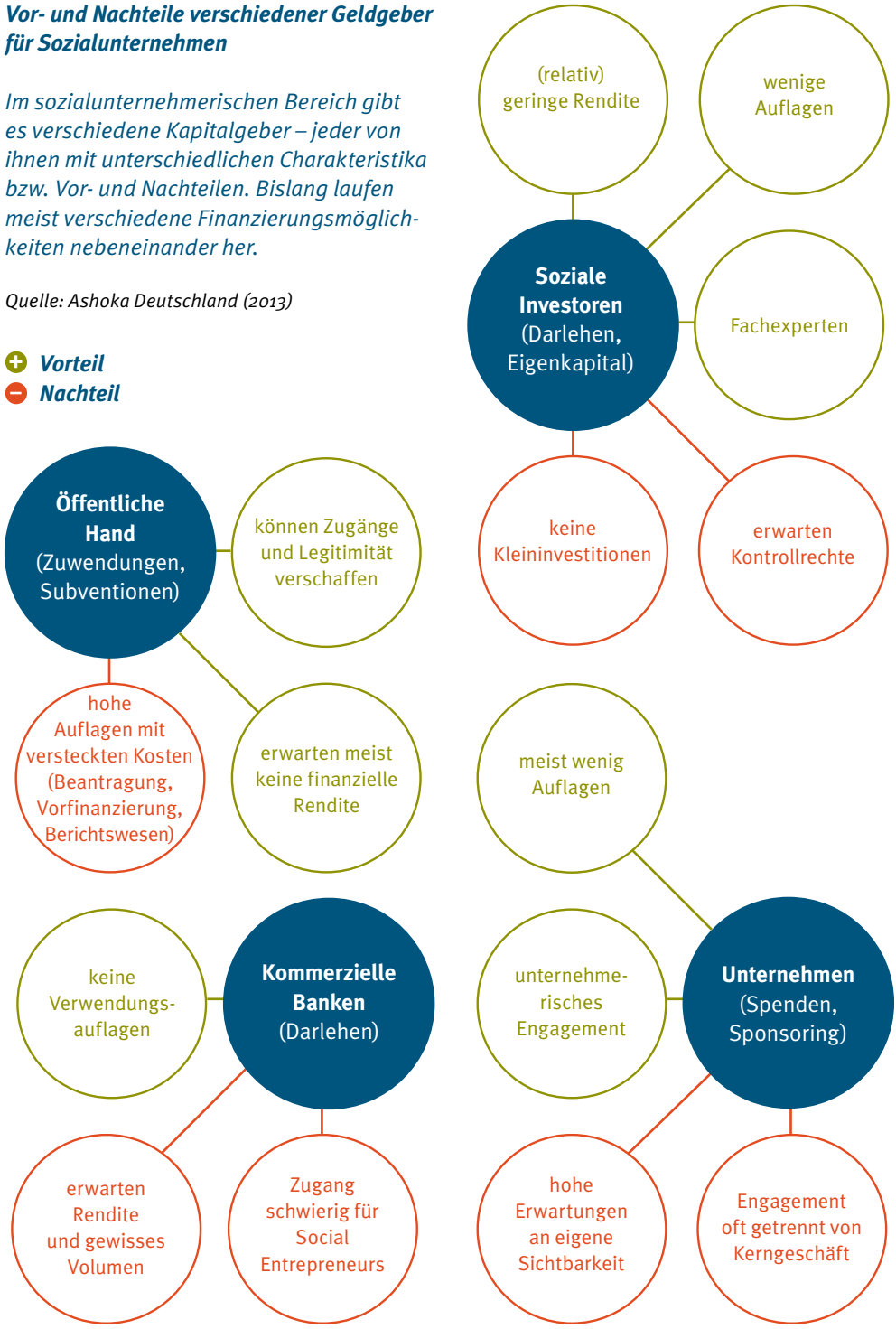
Woran liegt es, dass die Fördermodi der Stiftungen die Bedürfnisse der Zielgruppe verfehlen? Ein Grund liegt in satzungsbedingten und rechtlichen Fördereinschränkungen. Schließlich müssen die Stiftungsmittel gemeinnützig verwendet werden. Aufgrund der Schwierigkeiten, „Sozialunternehmen"

Vor- und Nachteile verschiedener Geldgeber für Sozialunternehmen

Im sozialunternehmerischen Bereich gibt es verschiedene Kapitalgeber – jeder von ihnen mit unterschiedlichen Charakteristika bzw. Vor- und Nachteilen. Bislang laufen meist verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten nebeneinander her.

Quelle: Ashoka Deutschland (2013)

⊕ ***Vorteil***
⊖ ***Nachteil***



klar zu definieren, und ihrem Auftreten sowohl als Forprofit- als auch Nonprofit-Akteure, besteht eine rechtliche Grauzone, die die Stiftungsförderung erschwert. Außerdem dürfen Stiftungen nach ihren derzeitigen internen Regeln häufig nur für einen begrenzten Zeitraum – oft drei Jahre – fördern oder müssen bestimmte Regionen berücksichtigen. Zudem seien manchmal die „Wartezeiten bis zur Bewilligung lang", oftmals müsse vorfinanziert werden.[109] Für Sozialunternehmen können das Erfolgshemmnisse sein. „Aus diesem Grund wachsen selbst die besten sozialen Organisationen langsam im Vergleich zu Unternehmen", schreibt der amerikanische Journalist David Bornstein in der New York Times.[110] Und formuliert zugespitzt: Nonprofit-Organisationen seien wie ein Ferrari auf einem Feldweg. Sie könnten ihre Potenziale nicht entfalten.

Um das zu ändern, muss die Förderpraxis von Sozialunternehmen grundlegend überdacht werden. Vielleicht ist auch ein Mentalitätswandel im Stiftungswesen erforderlich. Denn obwohl es ein Alleinstellungsmerkmal von Stiftungen sein könnte, mit langem Atem bestimmte Vorhaben zu verfolgen, scheuen sich viele noch immer vor längerfristigen oder gar dauerhaften Verpflichtungen. Lieber fördern sie zwei Jahre ein Projekt, als eine Personalstelle für fünf Jahre zu finanzieren. Freilich lassen sich diese Projekte auch besser steuern, lässt sich leichter Einfluss nehmen und sich das Ergebnis hinterher der Förderung zurechnen. Damit aber verhalten sich Stiftungen häufig wie Kunden anstatt wie Investoren: Sie geben Geld und erwarten dafür genau

Auch große Wachstumsschritte von Sozialunternehmen sollen künftig finanzierbar werden.

Mit Unterstützung der Apax Foundation, der BMW Stiftung Herbert Quandt und Unternehmerfamilien will Ashoka Deutschland innerhalb von zwei Jahren eine neue Finanzierungsagentur aufbauen. Diese soll es ermöglichen, große Wachstumsschritte von Sozialunternehmen zu finanzieren „und zwar über die oft starren Grenzen zwischen Spendern, Investoren und öffentlicher Hand hinweg“[111].

Quelle: Ashoka Deutschland (2013)

Vision

Transformation des Finanzierungsmarkts für Sozialunternehmer in Deutschland vom Planetensystem zum Ökosystem durch

Aufbau einer offenen Pipeline finanzierungsreifer Sozialunternehmer mit herausragendem Social Impact

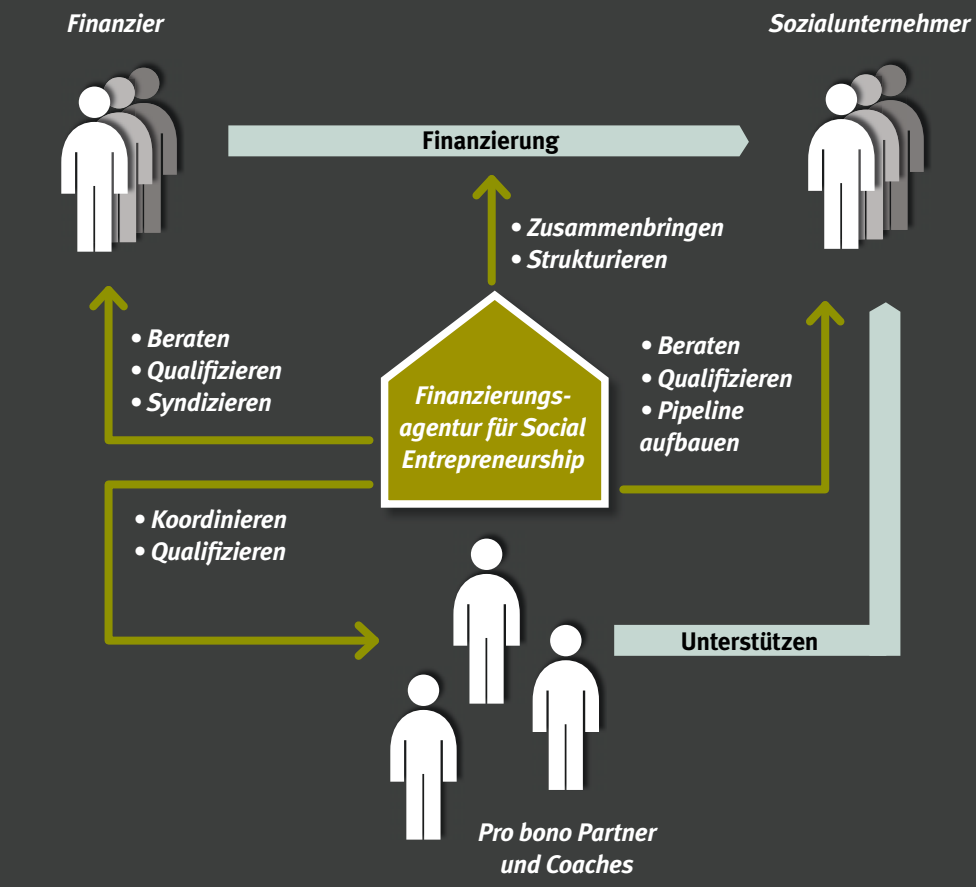
Systematische Kooperation zwischen verschiedenen Investorengruppen (z. B. Stiftung übernimmt Bürgschaft für Bankdarlehen)

Pilotierung neuer, innovativer Finanzierungsmodelle (z. B. „Hybridfinanzierungen“) zur Nachahmung durch Dritte

Aufbau einer unabhängigen Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE)

die Leistung, die zu Beginn eines Projekts vereinbart wurde, unabhängig davon, dass sich Unternehmen meist anders als geplant entwickeln. Wenn sie bestimmte unternehmerische Freiheiten dann auch noch nicht zulassen, seien die Fördergelder nur bedingt „unternehmerisch verwendbar“, wie Rainer Höll und Felix Oldenburg meinen.[112]

Ist ein Sozialunternehmer auf verschiedene Geldgeber angewiesen, besteht die Gefahr zwischen den verschiedenen Anforderungen, die seine Geldgeber stellen, zerrieben zu werden. Das gefährdet nicht nur den Erfolg der Start-ups, sondern durchkreuzt mittelbar auch die eigenen Ziele der Förderer. Für den Aufbau finanziell stabiler Sozialunternehmen ist daher die bessere Abstimmung der diversen Förderinstitutionen geboten. Defizite gibt es auch bei den Sozialunternehmern, die nicht immer eine klare Strategie vorweisen können oder nicht über einen bestimmten Punkt hinaus denken.



Venture Philanthropy: Stiftungen als Wagniskapitalgeber

Ein neuer Trend könnte die Förderung von Sozialunternehmen grundlegend verändern. Unter dem Schlagwort Venture Philanthropie werden Wege aufgezeichnet, Sozialunternehmen und sonstige gemeinnützige Organisationen nachhaltiger zu unterstützen. Das hierbei verwendete „Venture Capital“ lässt sich am besten mit „Wagniskapital“ übersetzen und wird gewöhnlich eingesetzt, um sich an Start-up-Unternehmen zu beteiligen, deren Sicherheiten für einen regulären Kredit nicht ausreichen. Venture Philanthropy ist ein konzeptioneller Ansatz, der angewandt wird, um sozial ausgerichtete Organisationen finanziell und nicht-finanziell, beispielsweise mit dem Zugang zu Netzwerken, zu unterstützen – und ihre Wirkung dauerhaft zu erhöhen.

Laut der Brüsseler Organisation „European Venture Philanthropy Association“, die derzeit mehr als 160 Mitglieder in 22 Staaten vertritt, machen sieben Prinzipien den Charakter von Venture Philanthropy aus: die aktive Beziehung zwischen dem Management eines Sozialunternehmens oder einer gemeinnützigen Organisation und dem Stifter oder Spender; der Einsatz verschiedener Finanzierungsinstrumente; die mehrjährige

Förderung; die ideelle Unterstützung; die Fokussierung auf die Stärkung der betreffenden Organisation; Zugang zu eigenen Netzwerken zu ermöglichen und schließlich die Leistungsmessung.[113]

Bei vielen Stiftungen gehören Maßnahmen dieses Katalogs ganz selbstverständlich zur Förderpraxis. Beispielsweise ermöglichen stipendiengebende Stiftungen ihren Stipendiaten häufig, Teil eines Netzwerks zu sein. Die aktive Beziehung zwischen Förderer und Gefördertem ist ebenfalls keine Seltenheit. Von der gestiegenen Bereitschaft, Leistung auch im gemeinnützigen Sektor zu messen, war bereits im ersten Kapitel die Rede. Bei Venture Philanthropy stehen jedoch die „unternehmerischen Herangehensweisen" im Zentrum.[114]

Für Stiftungen, die Venture Philanthropy anwenden wollen, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Unter anderem können sie die genannten Prinzipien anwenden und ihre Destinatäre somit finanziell nachhaltig stärken. Oder sie können eine Venture-Philanthropy-Organisation gründen oder fördern. Damit bleiben die eigenen Organisationsstrukturen noch unverändert, Vorteile machen sich aber bemerkbar: sie übertragen Legitimität, transferieren Wissen und erschließen neue Spenderkreise. Ebenso möglich: Gemeinsam mit einer Venture-Philanthropy-Organisation fördern Stiftungen ein konkretes Projekt. So lassen sich unterschiedliche Fähigkeiten bündeln. Dieses Vorgehen bietet sich bei kleineren Investitionen an und um erste Erfahrungen zu sammeln. Ein tiefer Schnitt ist es, sich vollständig in eine Venture-Philanthropy-Organisation umzuwandeln und alle Arbeitsabläufe entsprechend anzupassen. Dieser Schritt kommt in Frage, wenn kleine Stiftungen ihre Ressourcen effektiver einsetzen wollen oder wenn Wissen etwa aus einem Stifterunternehmen in die Arbeit einfließen soll.[115]

Als Stiftung mit hoher Affinität zu unternehmerischem Denken zählt die BMW Stiftung Herbert Quandt zu den deutschen Vorreitern in Sachen Venture Philanthropy und verfolgt diesen Ansatz mit einem Teil ihres Förderbudgets. Dabei setzt sie auf längerfristige Förderung gemeinnütziger Organisationen und Social Entrepreneurs durch Organisations- und Personalentwicklung. In Indien entstand eine langfristig angelegte Venture-Philanthropy-Kooperation mit der Organisation „Magic Bus", die Kinder und Jugendliche durch einen ganzheitlichen Ansatz, der Eltern und Kommunen einbezieht, aus der Armut befreit. Die BMW Stiftung Herbert Quandt half bei der Gründung von Magic Bus Deutschland, stellt Arbeitskraft und Know-how zur Verfügung. Unter den Venture-Philanthropy-Förderprojekten sind sowohl junge Social Entrepreneurs, die noch nicht über eine Infrastruktur verfügen, als auch etablierte Sozialunternehmen.[116]

Venture Philanthropy erleichtert den nachhaltigen Aufbau von Sozialunternehmen und intensiviert auch die Beziehungen zwischen Geldgebern und -empfängern. So verändert das Sozialunternehmertum auch den „Fördermarkt", wie der Organisationsberater Christian Baier meint.[117] Allerdings gibt es hier enge rechtliche Grenzen. Denn in Deutschland dürfen gemeinnützige Stiftungen ihre Fördergelder nicht in Unternehmen investieren. Andererseits sind sie durch den Zwang zur Vermögensbewirtschaftung immer auch Investoren, etwa indem sie ihr

Stiftungskapital bei einer Bank anlegen oder eine Immobilie verpachten. Weil das Stiftungsvermögen zu erhalten ist, darf damit wiederum nicht gefördert werden und sehr riskante Vermögensanlagen verbieten sich ebenfalls.

Dennoch: Eine solche unternehmerische Perspektive, wie sie in Venture Philanthropy zum Ausdruck kommt, kann für Stiftungen durchaus bereichernd sein, „weil sie die Aufmerksamkeit auf soziale Wirksamkeit und Zielerreichung lenkt und zugleich systematisch nach denjenigen Mechanismen fragt, mit deren Hilfe Stiftungen auch mit vergleichsweise begrenzten finanziellen Mitteln effektiv soziale Wirkung erzielen können“, wie die Wissenschaftler des Heidelberger CSI Ekkehard Thümler und Nicole Bögelein meinen.[118] Wenngleich sie einschränken, dass ein solches Selbstverständnis als Investoren längst nicht zu allen Stiftungen passe.

Umfangreiche Unterstützung für Social Entrepreneurs

In jedem Fall zeigt sich, dass Social Entrepreneurs ebenso wie andere soziale Organisationen profitieren, wenn Stiftungen bereit sind, mehr in eine Förderpartnerschaft einzubringen als nur finanzielle Ressourcen. Das kann eine Bürgschaft sein, ein Kontakt oder regelmäßiges Coaching. „Die Vodafone Stiftung ist ein guter Sparringspartner“, sagt Christine Bleks. Sie helfe, das Start-up zu professionalisieren, gebe Tipps für die Akquise weiterer Fördergelder und für den internen Wissenstransfer im Team. Und in Österreich fördert die ERSTE Stiftung das „Investment Ready Program“, das Sozialunternehmern neben Vernetzungsmöglichkeiten auch ein Coaching bietet. Die Teilnehmer üben den Perspektivwechsel, lernen also, sich in die Rolle eines Investors zu versetzen, und bekommen Unterstützung dabei, ihre Geschäftsidee eloquent und anschaulich zu vermitteln.

Schon seit Jahren fördern auch die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung junge Gründer. Im Rahmen des Programms „Herausforderung Unternehmertum“ können bereits Studierende Praxiserfahrung sammeln und sich das Rüstzeug aneignen, das es braucht, um als Unternehmer erfolgreich zu sein. Mit bis zu 15.000 Euro sowie einem „maßgeschneiderten Qualifizierungsprogramm“ unterstützt das Programm innovative Gründungsideen. Ein Schwerpunkt bei der Juryentscheidung

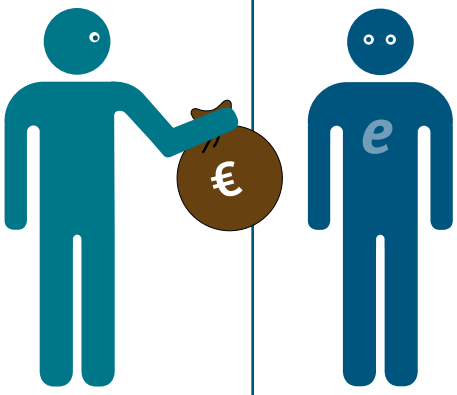
Es gibt viele Möglichkeiten, Social Entrepreneurs zu unterstützen

Wer Sozialunternehmerinnen und -unternehmer fördern möchte, kann dies auf vielfältige Weise tun: von speziellen Coachings über Vernetzung bis zur Bereitstellung von Infrastruktur und nicht zuletzt finanzieller Unterstützung.

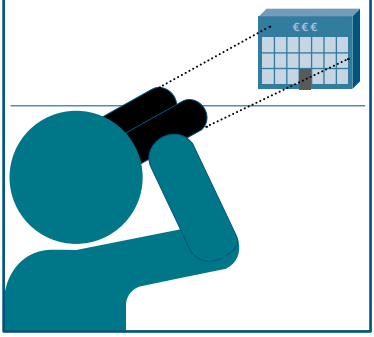
Unterstützung bei Businessplänen und Geschäftsmodellen

Beratung

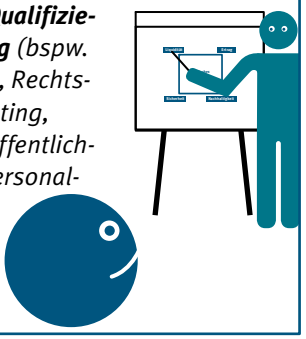
Finanzielle Unterstützung



Beachtung von Exit-Strategien bei Förderungen / Planung zukünftiger Finanzierungsquellen



Workshops, Qualifizierung, Coaching *(bspw. zu Controlling, Rechtsfragen, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Personalführung, Fundraising)*



Vernetzungsmöglichkeiten / Zugang zu Co-Working-Space

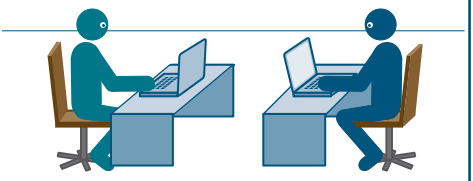


Illustration: Jörg Scholz

liegt auf den Themen „nachhaltiges Unternehmertum und Gemeinsinn“. Ziel sei es, „unternehmerisches Denken und Handeln mit gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein zu verbinden“, sagt Arndt Schnöring, Generalsekretär der Stiftung der Deutschen Wirtschaft.[119]

Eine preiswürdige Gründung haben die beiden Stiftungen durch ihre Unterstützung von „African Solar Rise“ angeschoben, einem Programm, das der Jungunternehmer Daniel Uphaus aus der Taufe hob. Als Uphaus in Tansania Theologie studierte, nervten ihn besonders die täglichen Stromausfälle. Die staatliche Stromversorgung hatte so viele Schwachstellen, dass der Strom ständig weg war. Uphaus erkannte darin ein regelrechtes Entwicklungshemmnis: Ohne Strom lässt sich kein Wasser aufbereiten, wenn um 18 Uhr die Sonne untergeht, können die Kinder keine Hausaufgaben mehr machen, die Maschinen stehen still. Zugleich machte er sich mit vielen Entwicklungsprojekten vertraut und stellte fest, dass oftmals Aspekte der Nachhaltigkeit vernachlässigt wurden. „Ich dachte, daran könne man etwas ändern, wenn man mehr in die Richtung Social Business denkt, also nicht nur Geld gibt, sondern auch eine Gegenleistung verlangt“, sagt Uphaus.[120] Aufgrund der Nachfrage boten sich erneuerbare Energien als Geschäftsfeld an. Die Menschen sollten ihren Strom selber herstellen können und damit ein Geschäft starten; zum Beispiel indem sie den Strom direkt verkaufen oder eine Werkstatt gründen. Mit dieser Idee bewarb er sich bei der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, wurde genommen und nahm am umfassenden Förderprogramm teil. In 15 Seminaren beschäftigte er sich mit Controlling, ebenso wie mit Rechtsfragen, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – und lernte natürlich auch, wie man den Businessplan perfektioniert. Die Praxis wiederum lehrte ihn, die Planung stets zu überdenken. Festgehalten würden Zahlen für sechs Jahre, die sich ganz anders entwickelten als gedacht. „Da muss man ständig nachjustieren“, sagt Uphaus. Und er war erfolgreich: Seit 2013 wird African Solar Rise auch von der Vodafone Stiftung gefördert.

Den Austausch zwischen verschiedenen Sozialunternehmern mit internationalen Ansätzen beflügelt auch die Siemens Stiftung mit ihrem „empowering people. Award“. Sie sucht nach technischen Lösungen, die dazu beitragen die Grundversorgung in Schwellen- und Entwicklungsländern sicherzustellen und sich leicht adaptieren lassen. Zudem ist der Award eine Art Plattform, über die verschiedene Akteure miteinander vernetzt werden sollen, um Partnerschaftsstrukturen zwischen Erfindern, Unternehmern und Investoren aufzubauen.

Interview mit Prof. Dr. Hans Fleisch, Bundesverband Deutscher Stiftungen

Im Stiftungssektor gibt es derzeit eine gewisse Tendenz, Förderungen als Investitionen zu betrachten. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Diese Tendenz, alles mit Wirtschaftsbegriffen und möglichst in englischer Sprache erfassen zu wollen, gibt es ist in einem bestimmten Teil des Stiftungssektors, der klein und nicht repräsentativ ist, sich aber sehr laut Gehör verschafft. Das kommt vor allem von denen, die von McKinsey und entsprechend perversem – also richtungsverkehrtem – Denken geprägt sind: Danach ist alles zunächst ökonomisch zu betrachten und berechenbar und muss sich darum rechnen. Der Versuch, solches Denken dem Stiftungssektor aufzuprägen, ist eine Kampfansage an die Idee der nicht berechnenden Nächstenliebe.

Welche rechtlichen Einschränkungen müssen Stiftungen beachten, wenn sie „investieren" wollen?

Stiftungen müssen unterscheiden zwischen den verschiedenen Sphären ihrer Finanzen. In jeder Sphäre gelten spezifische Beschränkungen. Bei der Vermögensbewirtschaftung geht es in der Tat ums klassische Investieren: Ziel ist, finanzielle Erträge zu erzielen, reine Spekulation ist nicht erlaubt. Auch zum wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gehören Investitionen. Im ideellen Bereich der Stiftung ist das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung zu berücksichtigen; Investieren mit Ertragserzielungsabsicht gehört nicht in diesen Bereich.

Wie könnten Stiftungen Sozialunternehmen nachhaltig unterstützen – also jenseits einer auf drei bis fünf Jahre angelegten Förderung –, ohne geltendes Recht oder interne Regularien zu verletzen?

Zunächst einmal: Es ist ein Märchen, dass sich Sozialunternehmen regelmäßig aus wirtschaftlichem Betrieb selbst tragen. Die meisten Sozialunternehmer in Deutschland sind ganz normale gemeinnützige Nichtregierungsorganisationen (NRO) mit einem – auch bei anderen NROs üblichen – zusätzlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Stiftungen können den gemeinnützigen Teil genauso fördern wie sie andere gemeinnützige NROs fördern können: z. B. in der Pilotphase bei der Entwicklung eines Prototyps – das kann auch mehr als fünf Jahre dauern –, der Organisationsentwicklung, wissenschaftlicher Begleitung oder mit Stipendien. Sie können zudem mit Wirtschaftsunternehmen bei deren Erarbeitung von Lösungen so zusammenarbeiten, wie es die Deutsche Bundesstiftung Umwelt seit langem erfolgreich tut. Stiftungen können zudem einen Teil ihres Vermögens im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb von Sozialunternehmen und NROs investieren.

Was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber und den Stiftungsaufsichtsbehörden, damit Stiftungen in diesem Bereich noch wirksamer arbeiten können?

Vom Gesetzgeber wünsche ich mir insofern nichts, der Rechtsrahmen ist auf diesem Gebiet gut. Die Stiftungsaufsichten sollten den gesetzlichen Rahmen nicht künstlich enger definieren, als er ist; da gibt es leider noch durchaus beachtliche regionale Unterschiede. Kernengpass für das Wirken von Stiftungen zugunsten von Sozialunternehmen ist aber nicht der Staat, sondern der teilweise mangelnde Mut in Stiftungsgeschäftsführungen und -organen. Es gehört ja zu den Kollateralschäden der übertriebenen Orientierung an Berechnung und Berechenbarkeit, dass der Mut zum Mut mit persönlicher Verantwortung darunter leidet.

FAZIT

Im Konzept Social Entrepreneurship stecken große Chancen. Bislang bestehen jedoch noch Barrieren, die es Gründern erschweren, ihre Idee zu realisieren. Das hängt auch mit den begrifflichen Unklarheiten zusammen.

Geld scheint ausreichend vorhanden zu sein, wird jedoch oft suboptimal eingesetzt oder die Vergabe mit hohen Auflagen verknüpft. Gerade für gemeinnützige Organisationen, die nicht die Absicht oder Möglichkeit haben, aus ihrer Unternehmung Mittel zu erwirtschaften, ist es belastend, dass mittelfristige Planungen unmöglich sind, weil sie nicht wissen, ob nach der aktuellen Förderung „die Lichter ausgehen". Das zu ändern, bleibt die vordringliche Aufgabe.

Erste Schritte sind getan: Seit März 2013 vernetzt die Finanzierungsagentur von Ashoka die diversen fördernden Institutionen miteinander. Im Idealfall lassen sich daraus langfristige Förderungen stricken. Etwa in der Art, dass Stiftungen eine Anschubfinanzierung geben; zur gleichen Zeit finanziert ein Unternehmen das Equipment; im Erfolgsfall übernehmen langfristig verschiedene Akteure die Finanzierung. Mit Venture Philanthropy haben Stiftungen zudem die Möglichkeit, von der bisherigen Förderpraxis, die meist projektorientiert ist, abzuweichen und stärker in die Strukturen von Social Entrepreneurs und anderen sozialen Organisationen zu investieren, beispielsweise durch personelle Unterstützung. So eine substanzielle Stärkung scheint gerade unter Nachhaltigkeitsaspekten sinnvoll, bedeutet aber auch längerfristige Verpflichtungen einzugehen und länger als bisher mit einem bestimmten Akteur assoziiert zu werden.

KAPITEL 3

Konstruktive Debattenbefeuerer – Stiftungen als Anwälte für mehr Nachhaltigkeit

Seit einigen Jahren mehren sich in Teilen der Gesellschaft Stimmen, die eine andere Wirtschaft fordern: weniger verzehrend, weniger energieraubend, weniger materialistisch. Mit einer Vielzahl von Veranstaltungen, Publikationen, Diskussionsbeiträgen haben auch Stiftungen dazu beigetragen, den Status quo des Wirtschaftens kritisch zu hinterfragen. Denn viele der auf dem Feld der ökonomischen Nachhaltigkeit tätigen Stiftungen sind von der Erkenntnis geleitet, dass eine Abkehr von der derzeitigen Wirtschaftsweise nötig ist.

Wohlstand und Wachstum

Wie viel materieller Wohlstand ist für eine hohe Lebensqualität nötig? Die Frage ist heftig umstritten. In der Debatte macht eine Seite geltend, Leben und Wirtschaften in der industrialisierten Welt müssten sich grundlegend ändern. Der exorbitante Ressourcenverbrauch verzehre die Existenzgrundlagen, lasse sich in einer globalisierten Welt nicht aufrechterhalten. Es sei an der Zeit, eine „Kultur des Weniger“ zu etablieren.[121] Der ehemalige Bundesumweltminister Norbert Röttgen bezeichnete den Lebensstil der letzten Jahrzehnte als „Gegenwartsegoismus“.[122] Und ob dieser Egoismus immer wohltuend ist, wird ebenfalls bezweifelt. Kritiker sprechen beispielsweise von „Konsum-Burnout“.[123]

Vertreter der Gegenposition berufen sich auf den technologischen Fortschritt und die Innovationstätigkeit, die geeignet seien, ökologische Probleme wie den Klimawandel in den Griff zu bekommen. Sie haben Vertrauen in die „Lösungskompetenz freiheitlicher Gesellschaften“ und betrachten Wachstumskritik als ein „Phänomen des Wohlstands“.[124] Sie zweifeln an der Notwendigkeit eines fundamentalen Richtungswechsels und erkennen keine Bereitschaft in der Bevölkerung, auf die materiellen Errungenschaften zu verzichten.

Was bei aller Differenz mit Sicherheit nicht hilft, ist, sich in ideologischen Diskursen zu verstricken – und nicht zu handeln. Zumindest scheint es sinnvoll, einen Wohlstandsindikator zu nutzen, der verschiedene Faktoren und Ebenen berücksichtigt.

So hat eine Kommission unter dem Vorsitz des Wirtschaftsnobelpreisträgers Joseph E. Stiglitz 2009 darauf hingewiesen, dass das Bruttoinlandsprodukt deutliche Defizite

In Deutschland schlagen zahlreiche Stiftungen Ansätze zu nachhaltigerem Wirtschaften vor. Indem sie darüber diskutieren, mit welchen Kriterien sich Wohlstand am besten messen lässt, bereichern sie diese gesellschaftspolitische Debatte. Sie arbeiten an innovativen Lösungen zur Abfallnutzung und machen Vorschläge, wie sich Arbeit so gestalten lässt, dass sowohl Unternehmen als auch Angestellte langfristig profitieren. Durch Diskussionsveranstaltungen und auf praktischem Wege geben sie Anregungen, alternative Wirtschaftsformen auszuprobieren.

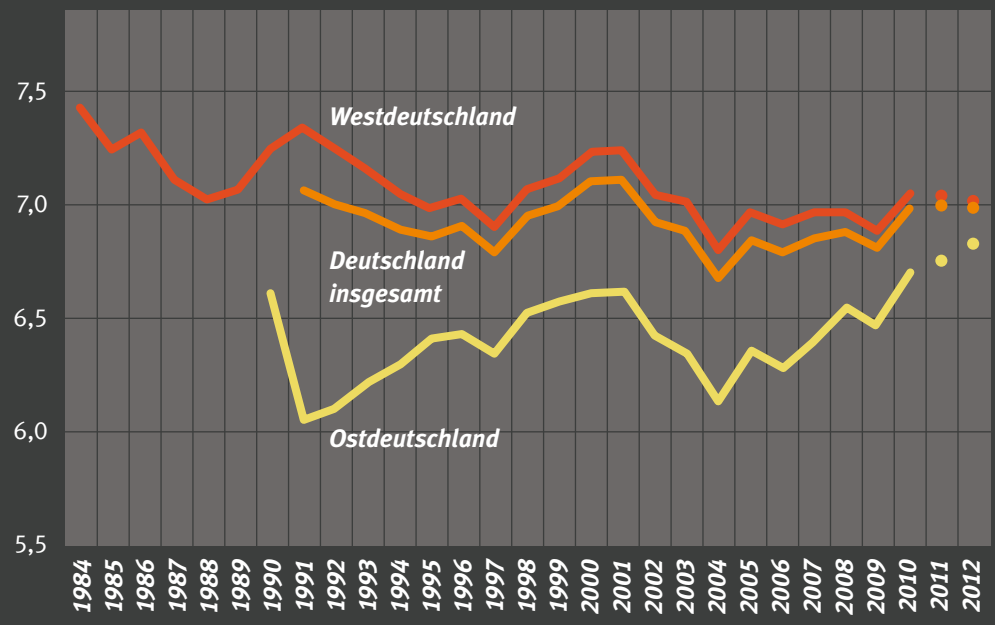
Foto: picture alliance

hat; etwa weil es Leistungen, die für das gesellschaftliche Miteinander zentral sind, wie zum Beispiel bürgerschaftliches Engagement, schlicht nicht berücksichtigt und für soziale Ungleichheit blind ist.[125] Das dahintersteckende Problem benennt Christian Kroll von der Jacobs University in Bremen folgendermaßen: „Wenn wir unser Handeln nach rein ökonomischen und zudem unzulänglichen Maßzahlen wie dem BIP ausrichten, [...] werden wir im Zweifel womöglich andere Entscheidungen fällen, als wenn wir das Wohlergehen der Menschen zum zentralen Leitfaden unseres Wirkens auserwählen“[126]. Die Kommission kommt daher auch zu der Empfehlung, den Wohlstandsindikator grundlegend zu überarbeiten, Wohlbefinden und Lebensqualität umfassender zu eruieren und mehr Gewicht auf Nachhaltigkeit zu legen.[127]

Anfang 2013 hat denn auch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ nach zweijähriger Arbeit einen neuen Vorschlag zur Wohlstandsmessung erarbeitet. Er besteht aus zehn „Leitindikatoren“, neun „Warnlampen“ und einer „Hinweislampe“. Meinhard Miegel vom Denkwerk Zukunft, Sachverständiger der Kommission, kritisierte daher auch: „Ein solcher Wohlstandsindikatorensatz ist zu komplex, intransparent und unhandlich, um in der künftigen Wachstums- und Wohlstandsdebatte eine größere Rolle spielen zu können“[128]. Ohne eine praktikable Alternative werde das BIP „weiterhin der dominante Wachstums- und Wohlstandsindikator“ bleiben.

Immer wieder beschäftigen sich auch Stiftungen mit diesen Fragen und regen den Diskurs an; oftmals mit progressiver Tendenz, mit der Absicht, Veränderungen zu bewirken. Die Michael Otto Stiftung ließ 2011 bei den Ham-

Subjektive Lebenszufriedenheit in Deutschland
(Skala von 0 = „ganz und gar unzufrieden“ bis 10 = „ganz und gar zufrieden“)



Quelle: Sozio-ökonomisches Panel (1984–2010); Allensbach Institut für Demoskopie (2011–2012)

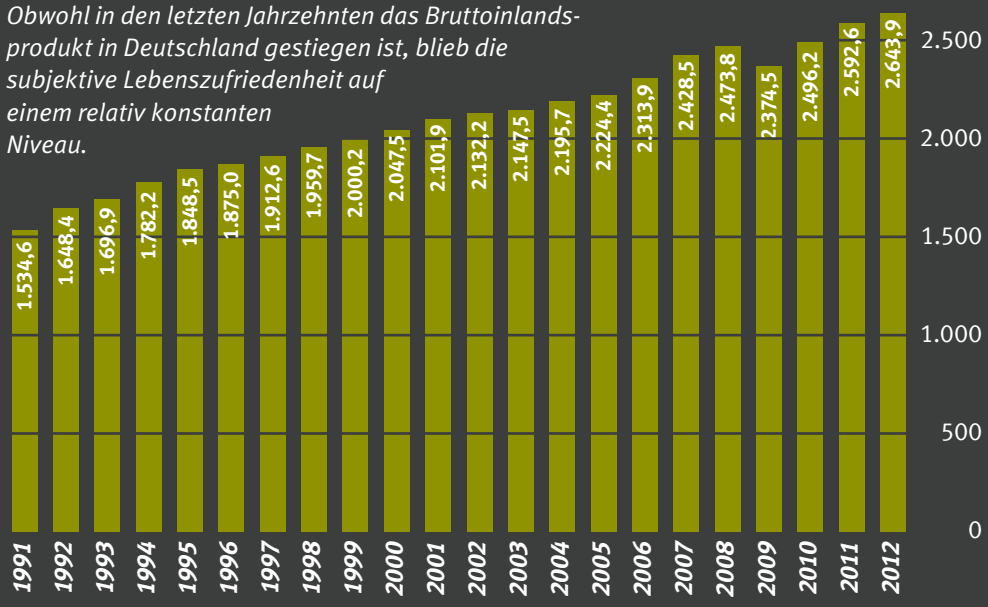
burger Gesprächen für Naturschutz über die „Grenzen des Wachstums“ diskutieren. Ähnliche Veranstaltungen organisierten auch die VolkswagenStiftung, die Ernst-Freiberger-Stiftung oder die Heinrich Böll Stiftung. Andere Stiftungen befeuern die Debatte mit Internetseiten, Publikationen und anderweitigen Diskussionsbeiträgen, wie die Bertelsmann Stiftung, die Deutsche Umweltstiftung oder die stiftung neue verantwortung, um nur einige zu nennen.

Auch in anderen Ländern wird die Frage nach dem Zusammenhang von Wohlstand und Wohlbefinden gestellt. In England konstatiert die New Economics Foundation: Zwar habe sich das Bruttoinlandsprodukt seit 1970 verdoppelt, an der Zufriedenheit der Menschen mit ihrem Leben habe sich aber kaum etwas geändert.[129] Um herauszufinden, wie erfolgreich Gesellschaften darin sind, nachhaltig für mehr Zufriedenheit zu sorgen, hat sie den Happy Planet Index (HPI) entworfen. Er misst zweierlei: wie gut es den Menschen heute geht; und wie nachhaltig die Lebensweise ist, welchen Einfluss sie also auf das Wohlergehen in der Zukunft hat. Dazu kombiniert der Index drei Faktoren: die subjektive Lebenszufriedenheit, die Lebenserwartung in Jahren und den ökologischen Fußabdruck, also den Ressourcenverbrauch als Fläche, der notwendig ist, um die Bevölkerung bei gegebenem Konsum, technischer Entwicklung und Ressourceneffizienz zu versorgen. Das Ergebnis ist ernüchternd: „Es handelt sich immer noch um einen unglücklichen Planeten“, heißt es in dem 2012 veröffentlichten dritten Report.[130] Die westliche Welt schneidet relativ bescheiden ab, was vor allem am hohen CO_2-Ausstoß liegt. Als erstes OECD-Land kommt Norwegen auf Platz 29. Deutschland belegt Platz 46. Die USA landen im letzten Drittel auf Platz 105. Spitzenreiter ist Costa Rica.

Zwischen Wirtschaftswachstum und subjektiver Lebenszufriedenheit ist kein Zusammenhang erkennbar

BIP 1991–2012 in Mrd. Euro (in jeweiligen Preisen)

Obwohl in den letzten Jahrzehnten das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland gestiegen ist, blieb die subjektive Lebenszufriedenheit auf einem relativ konstanten Niveau.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2013)

Eine andere Sicht auf den Wohlstandsbegriff: Lebenszufriedenheit und Nachhaltigkeit

Statt das Wirtschaftswachstum einzelner Länder zu betrachten, schaut der Happy Planet Index (HPI) auf Lebenserwartung, Lebenszufriedenheit sowie den ökologischen Fußabdruck. Somit werden Aspekte der Nachhaltigkeit mit berücksichtigt. Die Länder, die am besten abschneiden, gehören jedoch nicht zwangsläufig zu den „glücklichsten", da es sich um ein Zusammenspiel der einzelnen Faktoren handelt. So kann ein Land hohe Werte in den Bereichen Lebenserwartung und beim ökologischen Fußabdruck erreichen, jedoch nur mittlere oder geringe Lebenszufriedenheit aufweisen.

HPI Rang		Lebens-erwartung	Subjektive Lebenszufrie-denheit (0–10)	Ökologischer Fußabdruck	Happy Planet Index
1	Costa Rica	79,3	7,3	2,5	64,0
2	Vietnam	75,2	5,8	1,4	60,4
3	Kolumbien	73,7	6,4	1,8	59,8
...					
29	Norwegen	81,1	7,6	4,8	51,4
...					
46	Deutschland	80,4	6,7	4,6	47,2
...					
105	USA	78,5	7,2	7,2	37,3
...					
149	Katar	78,4	6,6	11,7	25,2
150	Tschad	49,6	3,7	1,9	24,7
151	Botswana	53,2	3,6	2,8	22,6

Legende

	Lebenserwartung	Subjektive Lebenszufriedenheit	Ökologischer Fußabdruck
Gut	*mehr als 75*	*mehr als 6,2*	*weniger als 1,78*
Mittel	*zwischen 60 und 75*	*zwischen 4,8 und 6,2*	*zwischen 1,78 und 3,56*
Schlecht	*weniger als 60*	*weniger als 4,8*	*zwischen 3,56 und 7,12*
Sehr schlecht			*mehr als 7,12*

Happy Planet Index

- *Alle drei Aspekte sind gut*
- *Zwei Aspekte sind gut, einer ist mittel*
- *Ein Aspekt ist gut, zwei sind mittel*
- *Drei Aspekte sind mittel*
- *Ein Aspekt ist schlecht*
- *Zwei schlechte Aspekte oder sehr schlechter ökologischer Fußabdruck*

Quelle: New Economics Foundation (2012)

Interview mit Peter Hesse, Peter-Hesse-Stiftung

Wie können Stiftungen Einfluss nehmen, um das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in der Wirtschaftswelt zu verankern?

Wenn sich Unternehmer auch global lernend betätigten, hilft das, den Blick zu weiten und zu vertiefen. Es schärft das Bewusstsein, sich mit der Welt zu beschäftigen. Ich halte es für sinnvoll, sich ein globales Bewusstsein anzueignen, könnte aber noch weiter gehen und es kosmisch nennen. Das ist dann etwas, was man in der Wirtschaft nicht so häufig antrifft. Das zeigt zumindest meine jahrzehntelange Erfahrung sowohl als Unternehmer als auch als Unternehmerfunktionär.

Was meinen Sie mit kosmisch?

Die Einbindung in ein großes Ganzes, das auch mysteriös ist und sich nicht genau ergründen lässt. Wir stehen in einem fantastisch komplexen Zusammenhang, sind aber nur eine Winzigkeit im Ganzen. Die Evolutionstheorie erklärt nicht alles. Dieses Denken führt zu einer aufgeschlossenen Spiritualität. Das ist zwar eine Minderheiten- aber zum Glück keine Außenseiterposition mehr.

Und wie kommen Stiftungen ins Spiel?

Sie können Vorreiter vernünftigen Tuns sein, können neue Modelle bauen. Stiftungsarbeit ist meinem Verständnis nach gesellschaftspolitisches Engagement. Wenn man sich nicht auf diese Weise betätigt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieser Horizont fehlt. Das ist auch eine Kritik, die ich bei vielen meiner Kollegen anbringen muss. Da ist Vieles faul.

Was meinen Sie genau?

Ein Beispiel ist die kurzfristige Denkweise, die teilweise verheerende Auswirkungen hat. Familienunternehmen sind da anders: Die denken teilweise sogar idealistisch ewigkeitsorientiert …

… also ganz wie Stiftungen.

Richtig, auch Stiftungen haben die Ambition, so lange zu gestalten, wie es überhaupt denkbar ist. Mit meiner Stiftung bemühe ich mich um gute Voraussetzungen für die menschliche Entwicklung, durch Förderung der frühkindlichen Grundbildung. Das ist auch für die Wirtschaft in höchstem Maße relevant.

Mit Ihrer eigenen Stiftung fördern Sie die Verbreitung des Montessori-Konzepts. Sehr kritisch äußern Sie sich hingegen über die Inhalte des BWL-Studiums. Sind das zwei Seiten derselben Medaille?

Montessori hat schon vor 100 Jahren erkannt, Kindern freiere Bildungsmöglichkeiten zu geben. Diese Ansätze werden heute auch durch neue Erkenntnisse der Hirnforschung bestärkt. Außerdem werden Kinder sensibilisiert für soziales Empfinden. Das BWL-Studium ist dermaßen überladen mit Theorien, die man überhaupt nicht braucht. Der normale Unternehmer muss kommunikativ sein und Teams führen können. Glücklicherweise konnte ich diese Werte während meiner Arbeit im Verband Junger Unternehmer erlernen.

Wird Wirtschaft zu eindimensional gedacht?

Ja sicher. Ich beklage vor allem, dass das nicht als Ganzes gesehen wird. Häufig fehlt die Integration der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsdimension. In dem Zusammenhang würde ich mir von der aktuellen Wirtschaftselite wünschen, mehr über ihr Bewusstsein nachzudenken. Der Markt ist ganz wichtig, aber Marktabsolutismus ist eine Katastrophe.

Nachhaltige Ökonomie

Daran dass die traditionelle Wirtschaftswissenschaft auf überholten Annahmen fußt, die für künftige Prognosen ungeeignet sind, hat Holger Rogall keinen Zweifel. Nicht nur das Menschenbild des Homo oeconomicus, also das Modell eines rational handelnden Nutzenmaximierers, auch das Verständnis der natürlichen Ressourcen als „reine Inputfaktoren der Wirtschaft, die verbraucht und subjektiv bewertet werden dürfen", seien mit den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung unvereinbar. Ebenso wenig wie die Missachtung absoluter natürlicher Grenzen, schreibt das Beiratsmitglied der Deutschen Umweltstiftung in einer Publikation für die Stiftung.[131] Als Alternative schlägt Rogall das Konzept der Nachhaltigen Ökonomie vor, das sich am Prinzip der „starken Nachhaltigkeit" orientiert und das Ziel verfolgt, die traditionelle Ökonomie und die ökologische Ökonomie zu verbinden und weiterzuentwickeln.

Die Aufmerksamkeit richtet sich darauf, wie sich das Wachstumsparadigma, das aus Sicht der Forscher des Netzwerks Nachhaltige Ökonomie mit nachhaltiger Entwicklung nicht in Einklang zu bringen ist, langfristig durch ein Nachhaltigkeitsparadigma ersetzen lässt. Dass sich die Heilserwartungen erfüllen, die zahlreiche Beobachter mit der Green Economy verbinden, halten sie für fraglich. Zuvorderst fehle eine „eindeutige und allgemein gültige Definition"[132]. Problematisch sei zudem, dass der „Imperativ des Wachstumsparadigmas" nicht ausreichend hinterfragt wurde.[133] Stattdessen stelle sich Green Economy hauptsächlich als ein „Investitionsprogramm" dar. „Deutliche Hinweise, dass eine nachhaltige Wirtschaftsweise im Sinne eines selektiven Wachstums, das zwar auf ausgewählten Wachstums- aber ebenso auf gezielten Schrumpfungsprozessen beruht, finden sich nicht", resümieren die Nachhaltigkeitsökonomen Holger Rogall und Gerhard Scherhorn.[134] Das Konzept könne leicht eine „Illusion" erzeugen, meint auch Ottmar Edenhofer vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung: „Wenn man energieeffizienter wirtschaftet, dann schafft man eben erst Spielräume für weiteres Wirtschaftswachstum"; diese Effizienzsteigerung sei in der Vergangenheit immer durch das Wirtschaftswachstum „aufgefressen worden". Daher brauche es einen „ordnungspolitischen Rahmen", eine internationale Vereinbarung, „dass eben der Deponieraum in der Atmosphäre knapp ist"[135].

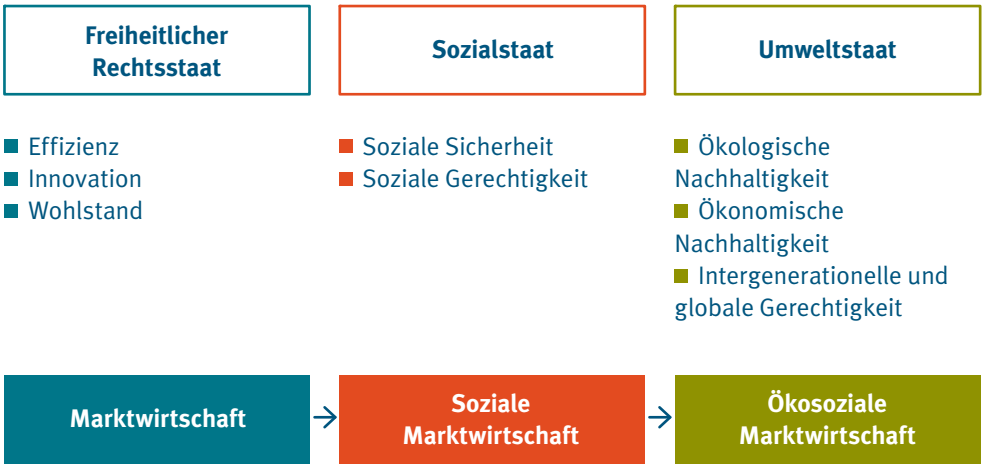
Ökosoziale Marktwirtschaft

Das Wirtschaftsmodell der Ökosozialen Marktwirtschaft steht für eine Balance von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.

Entsprechend der Logik der nachhaltigen Ökonomie schlagen die Global Marshall Plan Foundation und die Stiftung Weltvertrag vor, die Wirtschaftsordnung zu modifizieren: Sie fordern die ökosoziale Marktwirtschaft und meinen damit die Ausdehnung eines „ordoliberalen Ansatzes auf den Globus in Form einer weltweiten ökologisch-sozial regulierten Marktwirtschaft"[136].

Die Stiftung für Ökologie und Demokratie hat im Jahr 2000 gemeinsam mit dem damaligen Bundeswirtschaftsminister den 12. September zum Tag der „Ökologisch-Sozialen Marktwirtschaft" erklärt. Anlässlich dieses Tages sagte der ehemalige

Ökosoziale Marktwirtschaft ist eine Gesellschaftsform, die folgende Kriterien erfüllt:



Quelle: © FÖS e.V./Görres (2012)

Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Norbert Blüm als Mitglied des Stiftungskuratoriums 2010: „Eine Marktwirtschaft, die nur Gegenwartsnachfragen befriedigt, verstößt gegen die Überlebensbedingungen der Menschheit. Sie raubt der Marktwirtschaft die Voraussetzung, von der sie lebt, nämlich eine intakte Umwelt“[137]. Daher fordere die Stiftung die Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft zu einer ökologisch-sozialen Marktwirtschaft. Dazu gehöre es auch, umweltschädliche Subventionen abzuschaffen.

Auch die Anhänger dieses Wirtschaftsmodells kritisieren die Erklärungs- und Prognosefähigkeit der Wirtschaftswissenschaften. Besonders die Volkswirtschaften hätten sich zu Sprechern einer „kleinen, weltweit im Hintergrund operierenden und mächtigen Interessengruppe entwickelt“, die vor allem eines im Sinn hat: „Privatisierung der Gewinne und Sozialisierung der Verluste“[138]. Als Hauptproblem, das viele weitere Probleme nach sich zieht, identifiziert Franz Josef Radermacher, einer der vehementesten Befürworter der ökosozialen Marktwirtschaft, in einem Interview die „Verträge zur Durchsetzung einer immer weitergehenden Deregulierung der internationalen Finanzmärkte“[139]. Die Folge sei der weltweite „Casino-Kapitalismus“.

Falls es nicht gelingen sollte, der ökosozialen Marktwirtschaft zur Durchsetzung zu verhelfen, gebe es zwei weitere Zukunftsszenarien: Erstens, den ökologischen Kollaps, bei dem sich die Klimaverhältnisse so dramatisch verändern, dass Milliarden von Menschen verhungern, verdursten oder bei entstehenden gewaltsamen Konflikten ums Leben kommen. Zweitens, die „Brasilianisierung", in deren Zuge sich auch die industrialisierten Staaten durch starkes Wachstum des Niedriglohnsektors in Zwei-Klassen-Gesellschaften verwandeln; Gesellschaften also, die durch starke soziale Ungleichheit geprägt sind. Da Wohlstand in der Welt insgesamt noch ungleicher verteilt sei als in Brasilien – 20 Prozent der Menschen, die zumeist in den OECD-Ländern leben, teilen sich 85 Prozent des Reichtums[140] – wäre die Brasilianisierung für viele zwar ein Fortschritt, für die Menschen in den industrialisierten Ländern jedoch verheerend: Für die vier Fünftel, die dann zu den Ärmeren gehören, sei dieser Prozess „extrem negativ", meint Radermacher.[141]

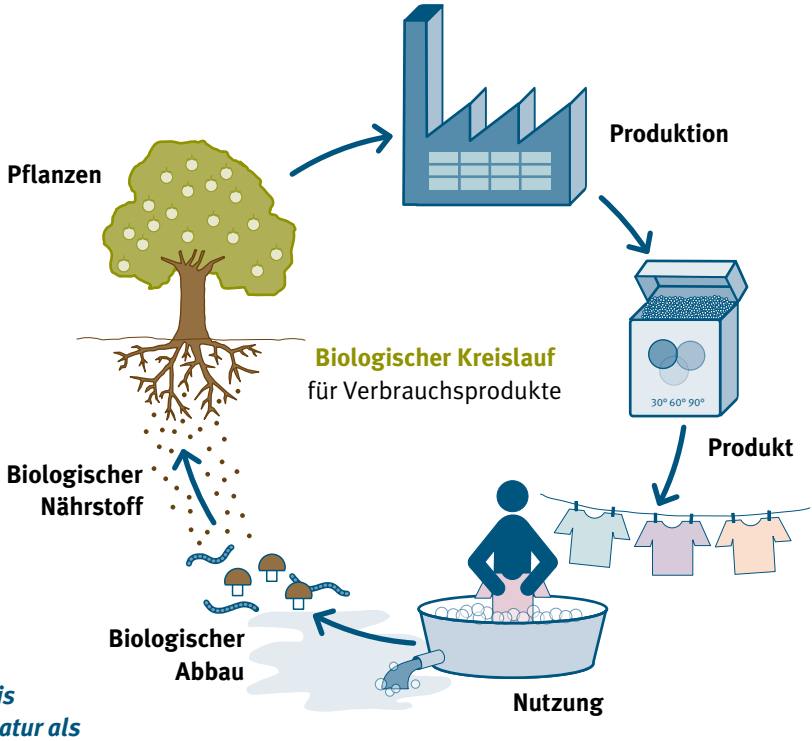
Was die ökosoziale Marktwirtschaft von der sozialen Marktwirtschaft unterscheidet, ist der explizite Schutz der Umwelt. Konkret bedeutet das, Umweltzerstörung und die Übernutzung von Ressourcen zu vermeiden.[142] Dazu sind Rahmenbedingungen erforderlich, die das Primat der Politik sichern und dafür sorgen, dass die Belastung und Zerstörung der Umwelt sowie ein hoher Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen so teuer werden, dass ihre Nutzung an Attraktivität verliert. Grundsätzlich wird die derzeitige Funktionsweise der Wirtschaft nicht in Zweifel gezogen: der Markt als dezentraler Mechanismus, der zu den besten Entscheidungen führt – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen. Auf systemkonforme Lösungen vertrauen auch die Anhänger der „Blue Economy", wie sich im Folgenden zeigt.

Eine Alternative: Blue Economy

„Sie trinken bestimmt alle Kaffee. Wie viel Prozent des Kaffees nutzen Sie?", fragte Markus Haastert von Zeri-Deutschland ins Publikum des Entrepreneurship Summit 2011 in Berlin. Zeri ist die Abkürzung von Zero Emission Research and Initiatives. Dahinter steht ein weltweit agierendes Netzwerk, das erforscht, wie sich Ressourcenverschwendung durch intelligente Ansätze komplett vermeiden lässt. Schnell schob Haastert die Antwort hinterher: „Sie nutzen nur 0,2 Prozent des Kaffees." Die restlichen 99,8 Prozent landen im Müll.

Haastert geht einen Schritt weiter: Man habe herausgefunden, dass Kaffeesatz ein idealer Nährboden für Pilze sei, für Austernpilze, Seitlinge, Shiitake. Pilze, nach denen die Nachfrage gerade in den asiatischen Schwellenländern dramatisch ansteige, weil sich immer mehr Menschen gesund ernähren wollten. Es sind Beispiele wie diese, die deutlich machen, was für Potenziale frei werden, wenn man ausgetretene Denkpfade verlässt. Welche Geschäftsmöglichkeiten, die sich mit den Zielen ökologischer Nachhaltigkeit vereinbaren lassen, für innovative Unternehmen bestehen.

Der Mann, der hinter Zeri steht, heißt Gunter Pauli. Der belgische Ökonomieprofessor hat 1996 die Zeri-Stiftung gegründet, um seine Vision einer Blue Economy zu verwirklichen. Davor hatte er sich lange für den Durchbruch der Green Economy eingesetzt, bis er realisierte, „dass grün nur für diejenigen gut ist, die Geld haben". „Wir sollten eine Wirtschaft schaffen, die die Grundbedürfnisse aller Menschen sicher stellen kann – und zwar mit dem, was zur Verfügung steht", wie er in einem Interview mit der Aachener Stiftung Kathy Beys sagte.[143]



Von der Wiege bis zur Wiege: Die Natur als Vorbild

Das 2002 von Michael Braungart und William McDonough entwickelte Cradle-to-Cradle-Konzept (von der Wiege zur Wiege) beschreibt eine zyklische Ressourcennutzung. Wie beim Nährstoffzyklus in der Natur sollen Abfälle nicht entstehen, sondern Materialien wieder verwendet werden. Ziel ist es dabei, bereits im Entstehungsprozess Produkte so zu planen, dass sie sich in einen Verwertungskreislauf einfügen und gar nicht erst zu Abfall werden.

Quelle: EPEA GmbH (2009)

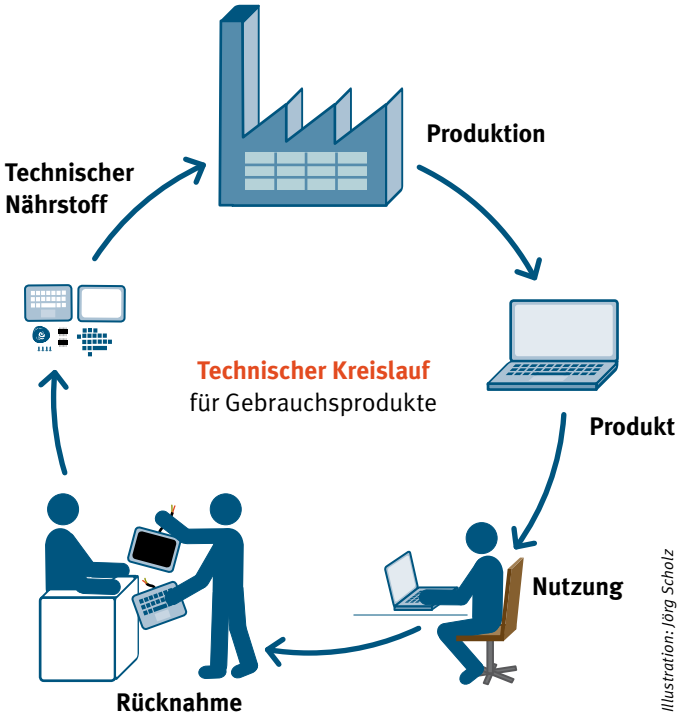


Illustration: Jörg Scholz

Ein globales Netzwerk hat Pauli aufgebaut, mit weit über 20 Projektbüros auf vier Kontinenten. Durch Vernetzung, Austausch und Bildungsangebote soll eine neue Perspektive entstehen: Um Ressourcenausbeutung und Umweltverschmutzung zu vermeiden, müssen Abfälle genutzt werden. Viele Zeri-Projekte orientieren sich an der Natur, die auch keine Abfälle kennt, sondern für alles Natürliche auch einen Nutzen hat; ganz ähnlich wie der Cradle-to-Cradle-Ansatz – einer Kreislaufwirtschaft, die Abfälle nicht verbrennt, sondern als neue Rohstoffe weiterzuverwenden sucht.

Der in Deutschland als Verein organisierte Zeri-Ableger hat in einem großen Forschungsprojekt zwischen 2006 und 2009 Tausende von Innovationen analysiert und diejenigen ausgewählt, die das größte Potenzial aufweisen, die Wirtschaft positiv zu verändern. Diese Geschäftsmodelle sind im Internet verfügbar und können frei genutzt werden. Sie zeigen, wie auf Schlachtabfällen in Afrika Maden gezüchtet werden könnten, die sich für die Wundheilung nutzen lassen,[144] oder wie sich Herzschrittmacher batterienlos betreiben lassen – durch elektrische Energie, die aus gesundem Herzgewebe stammt und an geschädigtes Gewebe weitergeleitet wird.[145]

NEUE KULTUR DES ARBEITENS

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt rasant verändert. Der Dienstleistungssektor ist gewachsen, der internationale Konkurrenzdruck gestiegen. Dieser Strukturwandel ist auch in Deutschland zu spüren: Traditionelle Arbeitsverhältnisse werden seltener, es gibt einen „Anstieg atypischer Beschäftigung“.[146] Immer mehr Menschen arbeiten auf Projektbasis, freiberuflich oder mit befristeten Verträgen. Aber nicht nur das: Folgt man Gerald Hüther, Neurobiologe an der Universität Göttingen und Präsident der Sinn-Stiftung, muss sich das Verständnis der Arbeitsverhältnisse komplett wandeln, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Dazu gehöre auch, das hierarchische Denken zu verändern: „Mitarbeiter dürfen nicht mehr als Objekte betrachtet werden, denen man sagen kann, was sie zu tun haben. Sie müssen endlich zu Subjekten werden“, sagt Hüther.[147] Da sich die Wirtschaft infolge der Technologisierung strukturell so verändert habe, dass die Arbeiten, die früher maschinenartig von Menschen verrichtet wurden, nun automatisiert seien, komme man mit dem alten Denken nicht mehr weiter. „Wir sind im Jahrhundert der Selbstorganisation angekommen. Wer das nicht begreift, wird nicht bestehen können“, ist sich Hüther sicher. Um diese Erkenntnisse in der Gesellschaft zu verankern, hat Hüther gemeinsam mit der Sinn-Stiftung die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ ins Leben gerufen.

Anhand von guten Beispielen will sie zeigen, wie es Unternehmen gelingen kann, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu wecken und zur Entfaltung zu bringen.[148] So wird auf der Projektseite im Internet ein Großhändler für Bio-Tiefkühlwaren vorgestellt, der gemeinsam mit seiner Belegschaft ein Gehaltssystem entwickelt hat, anstatt die Gehälter alleine festzusetzen. Eines von zahlreichen Beispielen, das zugleich verdeutlicht, wie wichtig ein offener Umgang miteinander ist, damit sich Menschen ernstgenommen fühlen und gut entwickeln können. „Eine solche Feedback-Kultur ist Teil des Alltags und erschöpft sich nicht in ein bis zwei Gesprächen pro Jahr", sagt Hüther.

Neues Führungsverständnis

Führung neu zu definieren und bei Entscheidungen möglichst alle Betroffenen einzubeziehen, ist der Anspruch der „Kollektiven Führung". Die „Young Leaders for Sustainability" (YLS) praktizieren diese neue Führungskultur. Sie werden unterstützt von der BMW Stiftung Herbert Quandt, deren zentrales Wirkungsfeld in der Arbeit mit Führungskräften und deren Aktivierung für das Gemeinwohl liegt, sowie von Ashoka. Am Potsdamer Collective Leadership Institute lernen sie mit Werkzeugen umzugehen, mittels derer man „gemeinsam gestalten kann", wie die Gründerin des Instituts Petra Künkel bei einer YLS-Veranstaltung in Berlin sagte. Ein Jahr lang unterstützt das Programm junge Berufstätige dabei, sich für das Thema Nachhaltigkeit zu engagieren. In vier aufeinander aufbauenden, jeweils mehrtägigen Modulveranstaltungen reflektieren die Teilnehmer über ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, lernen, andere Sichtweisen in die eigenen Überlegungen einzubeziehen und alle Stakeholder an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Ziel des Programms ist es, durch die Nutzung kollektiver Intelligenz innovativ zu sein und auch im Beruf nachhaltig zu handeln. Der Methodenmix setzt sich unter anderem zusammen aus Vorträgen, Peer-Coachings und Reflexionen. Die Teams sind bunt gemischt. Vertreten sind junge Leute aus Unternehmen, NGOs, der Wissenschaft oder internationalen Organisationen. Das lädt dazu ein, die Perspektive zu wechseln, andere Sichtweisen kennen zu lernen und ernst zu nehmen. En passant wird erreicht, dass sich die Teilnehmer sektorenübergreifend vernetzen und vielleicht später in Führungspositionen Nachhaltigkeitsziele verwirklichen können.

Das Konzept von YLS bedeutet zunächst auch einen Bruch mit dem gewohnten Bild der Arbeitswelt. Führung bezieht sich weniger auf vertikale Ordnungen, in denen einer sagt, was die anderen zu tun haben, sondern sieht in den unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven eine Chance, bessere Antworten auf die gegenwärtigen Herausforderungen zu geben – und dabei möglichst weite Teile der Gesellschaft mitzunehmen. Daher begreife Kollektive Führung Diversität auch als „Bedingung für innovatives Denken und Handeln", wie Künkel sagt.

Interview mit Professor Gerald Hüther, Sinn-Stiftung

Herr Hüther, wie es scheint, arbeiten die Menschen heute effizienter, sind leistungsbereit und besser erreichbar. Führt das auch mittel- und langfristig zu einer höheren gesamtwirtschaftlichen Leistung?

Kurzfristige Erfolge lassen sich immer noch recht gut mit den alten Zwangs- und Druckmaßnahmen oder mit Belohnungen erreichen. Dafür erhält man dann eine bestimmte Leistung, aber eben nur eine Dressurleistung, weil der betreffende Mitarbeiter die Leistung ja gar nicht vollbringen will. Er möchte die Belohnung haben oder die Bestrafung vermeiden. Der langfristige Unternehmenserfolg ist ihm meist ziemlich egal.

Aber so war das doch immer.

In der klassischen Industriegesellschaft lief ja auch alles umso besser, wenn die Mitarbeiter fast so gut funktionierten wie Maschinen. Im 21. Jahrhundert kommt es nun aber zunehmend auf etwas an, was sich mit den alten Dressurmethoden nicht hervorbringen lässt: Freundlichkeit, Umsicht, Engagement, Kreativität.

Woher kommen diese veränderten Anforderungen?

Das hat mit der neuen Arbeitswelt zu tun, in der diese Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg immer wichtiger werden. Falls alles, wofür man in der Vergangenheit gut funktionierende Menschen brauchte, verrichten mittlerweile Maschinen, ist weitgehend automatisiert worden. Deshalb sind heute andere Qualifikationen gefragt. Aber die alten Denkmuster ändern sich nicht so schnell. Wir ziehen immer noch dieselben Pflichterfüller, Brav-Funktionierer und Durchhalter groß, die wir im letzten Jahrhundert gebraucht haben.

Was ist mit den Menschen?

Denen geht es in dieser Übergangsphase auch nicht gut. Die intrinsisch Motivierten werden angesichts eingeengter Gestaltungsmöglichkeiten frustriert. Die anderen versuchen, bis zum Feierabend durchzuhalten und freuen sich auf den Urlaub oder die Rente.

Wie muss sich die Berufswelt ändern?

Im Kern geht es darum, Mitarbeiter nicht mehr als Objekte, sondern als Subjekte zu behandeln. Das heißt, dass Sie einen Mitarbeiter nicht mehr benutzen können: nicht irgendwo hinschicken, nicht herumkommandieren, nicht bewerten, nicht belehren. Denn mit all diesen Tätigkeiten machen Sie ihn zum Objekt ihrer Maßnahmen. So behandelte Mitarbeiter fühlen sich auch so. Deswegen haben sie keine Lust sich einzubringen.

Dennoch geben diese hierarchischen Strukturen ja auch Sicherheit.

Das mag schon zutreffen, jedenfalls für diejenigen, die nichts anderes kennen. Die fügen sich in ihr Schicksal und versuchen durchzuhalten. Weitsichtige Unternehmer erkennen, dass hier das Ende einer Spirale erreicht ist. Mit noch mehr Druck oder Controlling oder noch attraktiveren Belohnungen kommt man inzwischen nicht mehr weiter. Bildlich gesprochen müssten moderne Unternehmen, statt mit noch besseren Methoden Zitronen immer effektiver auspressen zu wollen, lernen, wie man Zitronenbäumchen pflanzt. Bei den Unternehmen, die wir im Rahmen unserer Initiative Kulturwandel vorstellen, werden Mitarbeiter nicht benutzt und eingesetzt, sondern eingeladen, ermutigt und inspiriert, sich mit ihren Fähigkeiten einzubringen.

Geht das nur von oben, in einem Top-down-Prozess?

Es ist natürlich schwieriger, wenn die Führungskräfte das nicht wollen. Prinzipiell kann aber jeder in einer Firma Führungskraft sein und die anderen begeistern, ihre Fähigkeiten voll einzusetzen. Aber natürlich ist die gesamtbetriebliche Entwicklung davon abhängig, was oben in Gang gesetzt wird. Diese neue Führungskultur bezeichne ich als supportive leadership, im Gegensatz zu autoritative leadership.

Können Sie das erläutern?

Supportive bedeutet: Ich bin eine Führungskraft, ich habe mehr Kraft, mehr Erfahrung, mehr Verantwortung. Aus dieser Position der Kraft heraus kann die Führungskraft etwas abgeben und die anderen einladen ihre Potenziale zu entfalten. Wenn eine Führungskraft das nicht kann, nutzt sie ihre Führungsposition allzu leicht als ein Instrument, um sich Einfluss und Macht zu verschaffen. Wer das braucht, ist aber eigentlich ein Ohnmächtiger oder Bedürftiger. Solche Leute haben im 21. Jahrhundert in Führungspositionen nichts mehr zu suchen.

Der Wandel vom Objekt zum Subjekt bedeutet einen dramatischen Bruch mit einer jahrtausendealten Tradition. Für wie realistisch halten Sie die Umsetzung?

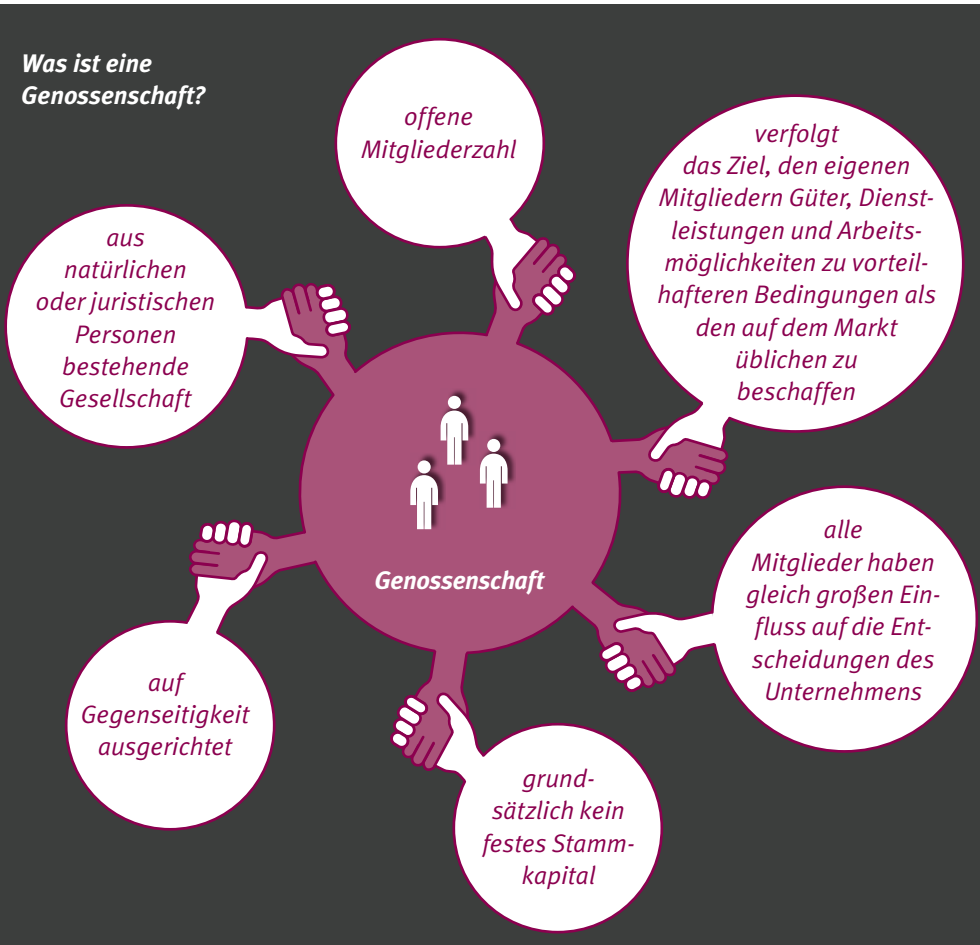
Es wird nicht anders gehen, jedenfalls langfristig nicht. Und viele Unternehmen haben das ja auch längst schon erkannt. Ein gutes Beispiel hierfür bieten die unterschiedlichen Arbeitskulturen der Drogeriemarktketten von Schlecker und dm. Schlecker hat mit Druck, Kontrolle und Maßnahmen der Effizienzsteigerung gearbeitet. Bei dm entscheiden die Mitarbeiter selbst, was in ihrer Filiale geschieht. Erst wenn es solche Freiräume gibt, zeigen die Menschen, was sie drauf haben.

Es geht also um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die Mitarbeitern die Möglichkeit bieten und sie dazu einladen, möglichst viel selbst zu gestalten und selbst zu verantworten. Wer kreative, umsichtige, engagierte und nicht zuletzt zufriedene Mitarbeiter braucht, wird die kaum bekommen, indem er weiter Druck macht oder Belohnungen verspricht. Dem bleibt nichts anderes übrig als eine andere, eine günstigere Führungs- und Beziehungskultur in seinem Unternehmen aufzubauen.

Genossenschaften: Wirtschaft zum Nutzen der Menschen

Wie stabil ein Unternehmen ist, hängt mitunter auch mit der Rechtsform zusammen. Eine GmbH ist relativ schnell auf die Beine gestellt und daher auch die am weitesten verbreitete Unternehmensform[149], weist aber die höchste Insolvenzgefährdung auf.[150] Eine Alternative können Genossenschaften sein, die „massiv weniger insolvenzanfällig sind“, wie Andreas Wieg vom Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) sagt. Bei rund 8.000 Genossenschaften gebe es jährlich nur etwa vier Insolvenzen.

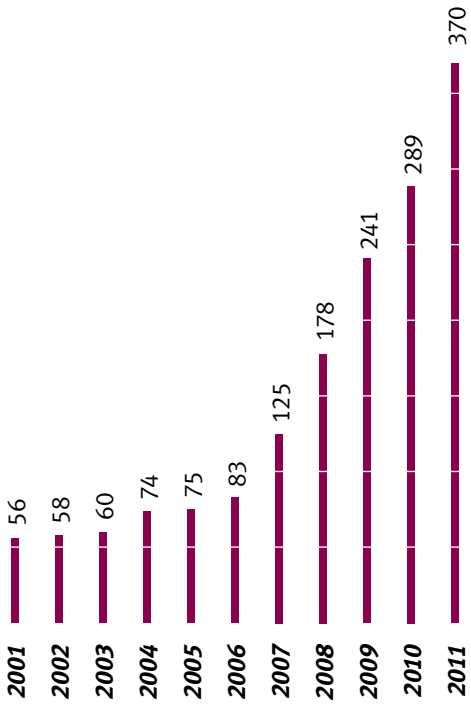
Von der Struktur her ähneln sie der GmbH, ohne dass jedoch ein Mindestkapital vorgeschrieben ist.[151] Grundsätze der Genossenschaft sind Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung.[152] Geschützt vor dem Einfluss Dritter, müssen Genossenschaften einem Verband angehören, der prüft, ob das Gründungsvorhaben im Interesse der Mitglieder und Gläubiger ist und wie sich die Genossenschaft wirtschaftlich entwickelt.[153] Eine Genossenschaft zu gründen, bietet sich an, wenn eine Vielzahl von Personen gemeinsam einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen möchte und die Zahl der Inhaber auf Wachstum ausgerichtet ist.[154] Der englische Ausdruck – cooperative – verrät, was sich dahinter verbirgt: Mehrere Personen verfolgen gemeinsam ein wirtschaftliches Ziel. Das ist derzeit wieder



Genossenschaften im Aufwind

Mehr als die Hälfte aller Genossenschafts-Neugründungen entfällt auf die Bereiche Energie, Umwelt und Wasser. Allein im Jahr 2011 waren unter den 370 Neugründungen mehr als 150 Energiegenossenschaften. Mittlerweile gibt es rund 450 Energiegenossenschaften, davon sind etwa 80 Prozent in der Stromproduktion tätig.

Neugründungen von Genossenschaften 2001–2011



Quelle: DZ Bank Research (2012)

angesagt, Genossenschaften erleben eine Renaissance. Sind im Jahr 2001 noch 56 Genossenschaften gegründet worden, stieg die Zahl der Neugründungen jedes Jahr und lag 2011 schon bei 370, wie Johannes Blome-Drees von der Universität Köln bei einem Fachvortrag auf Einladung der Friedrich-Ebert-Stiftung berichtete.[155] Besonders attraktiv sei der Energiebereich, wo ein Viertel aller Neugründungen von 2001 bis 2010 zu verorten sei.[156] Angesichts der Vorteile von Genossenschaften sieht der Politologe Eckhard Priller nur ein Problem: Genossenschaften seien stark nach innen orientiert. „Damit bleiben sie sehr unter sich."

Ferner, meint Blome-Drees, werde das Leistungspotenzial von Genossenschaften bislang nicht ausgeschöpft.[157] Verantwortlich dafür sind mannigfaltige Gründungshemmnisse, unter anderem die geringe Kenntnis über Genossenschaften. Dies zu ändern hat sich beispielsweise die Stiftung des Förderkreises der Genossenschaftsmitglieder vorgenommen. Aus einem Förderkreis mit 150.000 Mitgliedern entstanden, zielt sie darauf ab, die Genossenschaftsidee zu verbreiten und „neue, zeitgemäße Interpretationen zu entwickeln". Unter anderem fördert sie die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e. V. und die westfälische Genossenschaftsakademie.

Zahlreiche Stiftungen unterstützen Genossenschaften, um partizipative, demokratische Strukturen im Wirtschaftsraum zu ermöglichen. So setzt sich die Stiftung Mensch und Ökonomie für die Gründung einer „Bürgerland Genossenschaft" ein, deren Ziel darin bestehen soll, die ökologische Landwirtschaft zu stärken. Dazu solle sie Ökobauern, weiterverarbeitende Betriebe, Händler und Konsumenten zusammenführen, um ein „durchgängig transparentes Wirtschaften" zu verwirklichen.[158]

Wie Stiftungen und Genossenschaften zusammenarbeiten können, zeigt das Beispiel von Oikocredit. Die Oikocredit Stiftung Deutschland legt ihr Kapital bei ihrer Muttergesellschaft Oikocredit an, einer internationalen Genossenschaft, die Darlehen und Kapitalbeteiligungen an Partnerorganisationen in Entwicklungs- und Schwellenländern vergibt. Gezielt betreibt sie damit „Mission Investing", will also nicht nur mit den Erträgen des Stiftungskapitals wirken, sondern auch durch die Anlage des Kapitals Wirkung erzielen. Wer sein Geld bei Oikocredit anlegt, unterstützt damit beispielsweise Kleinbauern, die Zuckerrohr in Paraguay anpflanzen – und zwar unter fairen Bedingungen, da sie selbst genossenschaftlich organisiert sind. Waren die Bauern früher der Willkür der Großabnehmer unterworfen, kontrolliert die Genossenschaft dank der Fairtrade-Zertifizierung den Handel und vermarktet ihre Produkte selbst. Die Erträge der Stiftung fließen wiederum in Schulungen, Beratungen und technische Unterstützungen der Partner. Damit trägt die Stiftung in zweifacher Hinsicht dazu bei, die Nachhaltigkeitsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern zu verbessern.

In Einzelfällen mag es sich beim Zusammenwirken von Stiftungen und Genossenschaften um eine fruchtbare Liaison handeln, bei 8.000 in Deutschland existierenden Genossenschaften sollte man den Einfluss von Stiftungen jedoch nicht überschätzen, wie Andreas Wieg vom DGRV meint.

POSTWACHSTUMSÖKONOMIE: VOM KONSUMENTEN ZUM PROSUMENTEN

Zu einer nachhaltigeren Wirtschaft kann auch der Einzelne seinen Beitrag leisten, durch die Art, wie der Alltag gestaltet wird. Im Zuge dieser Diskussionen bieten Stiftungen auch Stimmen das Podium, die eher unpopuläre Meinungen vertreten. So war etwa Niko Paech, Professor für Produktion und Umwelt an der Universität Oldenburg, in den letzten Jahren bei zahlreichen Stiftungsveranstaltungen zu Gast: bei der Petra Kelly Stiftung, der Selbach Umwelt Stiftung, der Stiftung Arbeit und Umwelt oder der Hans-Böckler-Stiftung. Stets erhebt er die Forderung nach einer Postwachstumsökonomie. Bei einer Veranstaltung der Michael Otto Stiftung erläuterte Paech, dass dafür eine Suffizienzstrategie erforderlich sei, „eine Reduktion der Ansprüche", der „Abwurf von Ballast", „der geldabhängig macht, Zeit kostet, Raum in Anspruch nimmt und obendrein die Ökosphäre schädigt"[159].

Eine zweite Strategie bestehe in der „Verkürzung der Wertschöpfungsketten bis hin zur lokalen Selbstversorgung"[160]. Mit anderen Worten: Eine nachhaltigere Wirtschaftsweise lebt von starken Regionen, welche die Konsumgüter des täglichen Gebrauchs soweit möglich selbst bereitstellen können.

Um außerdem weniger produzieren zu müssen, ist eine effizientere Nutzung vieler Produkte nötig: Recycling, Tausch und Selbermachen sind Ansätze, die in diese Richtung gehen. Verschiedene Stiftungen ermuntern dazu, leiten an, stellen Equipment bereit. In der Jugendwerkstatt der Koblenzer Görlitz-Stiftung können Jugendliche den handwerklichen Umgang mit neuen und alten Geräten lernen. In Kursen erfahren sie, wie viel Freude es bereitet, selbst ein Spielzeug oder Gebrauchsgegenstände herzustellen. Zugleich verhindert es passiven Konsum, der allein in der Auswahl im Spielwarenhandel besteht. Auch auf Deutschland ausgedehnt hat die niederländische Stichting Repair Café inzwischen ihre Cafés, in denen man kaputte Alltagsgegenstände selbst reparieren kann. In Nachbarschaftstreffs oder kirchlichen Einrichtungen finden sie ihre Herberge und laden zum Basteln an dem ein, was noch kaputt, aber bald wieder funktionstüchtig ist. Und die Montag Stiftung Urbane Räume trommelt beim Projekt „Kalk tauscht" die Nachbarschaft in dem Kölner Stadtteil zusammen, um Dinge, Können und Dienstleistungen zu tauschen. Wer teilnimmt, spart nicht nur Geld, sondern lernt auch sein Umfeld besser kennen.

Urbane Subsistenz

Sicher: Derartige Entwicklungen zielen darauf ab, dass die Wirtschaft stagniert oder gar schrumpft – mit negativen Folgen, über die sich niemand hinwegtäuschen sollte: neben einer geringeren Investitionstätigkeit ist die gravierendste wahrscheinlich die steigende Arbeitslosigkeit. Liegt das Wirtschaftswachstum unter 1,5 Prozent, steigt sie an. So die Faustformel, die auf dem Okunschen Gesetz beruht, das die Beziehung zwischen Produktionswachstum und Arbeitslosigkeit beschreibt.[161] Aber vielleicht gibt es ja Wege, diese Nebeneffekte zu neutralisieren, einen Kulturwandel. Paech plädiert für eine „duale Daseinsform", in der die Menschen weniger Zeit mit Arbeit verbringen, für die sie monetär entlohnt werden, dafür aber auch mehr Zeit haben, um alternativen Arbeitsformen nachzugehen. Dies würde auch die Abhängigkeit von Fremdversorgung reduzieren.[162] Wie Thomas Köhler in einem Beitrag für die Stiftung Mitarbeit schreibt, geht es auch darum, „die Ansprüche an das eigene Leben zu überdenken und ganz konkret, unmittelbar, im hier und jetzt, im eigenen Haushalt, in der eigenen Stadt einen Alltag zu entwickeln, der erheblich weniger auf Ressourcenverbrauch angewiesen ist"[163].

Urbane Subsistenz ließe sich durch drei Formen verwirklichen: die längere und die gemeinschaftliche Nutzung von Gütern sowie eine stärkere Fokussierung auf die Eigenproduktion. Eine derartige Umstellung erlaube einen freieren Umgang mit Zeit und stärke die sozialen Beziehungen; aus abhängigen Konsumenten würden „souveräne Prosumenten", die auch selbst tätig werden, um ihre Bedürfnisse zu stillen. Dann müsste der Diskurs auch nicht so geführt werden, wie das „unglücklicherweise" derzeit der Fall ist: als „Verzichts-Debatte".[164] Vielmehr seien bescheidenere Umstände ein Weg wieder glücklicher zu leben.

FAZIT

In demokratischen Systemen ist die Suche nach der „richtigen“ Politik Sache der Bevölkerung. Das ist nicht immer einfach. Im öffentlichen Diskurs Konflikte auszutragen sowie gegensätzliche Meinungen und Überzeugungen zu vertreten, gehört ebenso dazu, wie Mehrheiten zu organisieren. Grundlage für freie und gute Entscheidungen sind Informationen und Kontextwissen. Indem Stiftungen zu einer lebendigen Debattenkultur beitragen, stärken sie das politische System und ermöglichen es den Menschen darüber hinaus, sich über nichtstaatliche, nichtkommerzielle Kanäle zu informieren und sich eine Meinung zu bilden. Gerade bei komplexen Fragen wie der Ausrichtung des Wirtschaftssystems und dem Abwägen der Interessen lebender und künftiger Generationen, sind die Foren, die Stiftungen errichten, von großer Bedeutung. Sie bereichern die ganze Gesellschaft.

Dass Stiftungen dabei oft gerade nicht den Hauptströmungen folgen, sondern auch Minderheitenmeinungen eine Bühne bieten, liegt an ihrem Selbstverständnis als Impulsgeber und Vorausdenker. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden sich die gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren so ändern, dass auch die Wirtschaft zu einschneidenden Veränderungen gezwungen sein wird. Bereits heute auszuloten, welchen Beitrag die diversen Akteure leisten können, verstehen viele Stiftungen auch als ihre Aufgabe; zumindest regen sie Diskussionen darüber an.

Gesellschaftlicher Wandel beginnt mit Visionen; manchmal auch mit Utopien. Dass sie Realität werden können, hat die Geschichte immer wieder gezeigt.

Fazit

Das Thema Nachhaltigkeit ist so komplex, dass sich fast überall Anknüpfungspunkte ergeben. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit, die in der ökologischen, der sozialen und der ökonomischen Dimension zum Ausdruck kommen, sind interdependent miteinander verwoben. Dementsprechend hat auch die Frage, wie eine Wirtschaftsweise beschaffen sein muss, damit sie nachhaltig ist, mannigfaltige Verbindungen zu den beiden anderen Feldern. Dies spiegelt sich auch in diesem letzten StiftungsReport der Nachhaltigkeitstrilogie wider, der zwar bei ökonomischen Aspekten ansetzt, aber dort längst nicht stehenbleibt.

In den westlichen Gesellschaften haben sich Denkweisen und Prinzipien, die vor nicht allzu langer Zeit vornehmlich in Unternehmenskontexten zu finden waren, auf andere Sektoren ausgeweitet. Gleichzeitig mit diesem Trend der Ökonomisierung vieler Lebensbereiche wuchs auf der anderen Seite der Einfluss der Nachhaltigkeitsbewegung, sodass der Wunsch nach einer behutsameren und nachhaltigeren Wirtschaftsweise immer mehr Befürworter findet. Beide Strömungen schlagen sich auch im Stiftungswesen nieder.

Die Auswirkungen der Ökonomisierung sind allerorts spürbar: Effizienzdenken ist allgegenwärtig und findet sich auch in vormals eher geschützten Bereichen wie dem Gesundheits- oder Bildungswesen. Gestiegen ist die Sensibilität für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Dieses Denken ist Antrieb für stetige Optimierung, es trägt dazu bei, Ressourcen zu schonen und Ziele ohne Umwege zu erreichen. Das kann eine nachhaltige Entwicklung begünstigen: Erneuerbare Energien sorgen langfristig für ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis und erhalten dadurch häufig den Vorzug; Häuser werden effektiver gedämmt, damit Wärme nicht entweichen kann; viele Menschen leihen lieber, anstatt zu kaufen – die Wurzeln der „shareconomy“ graben sich in immer mehr Bereiche vor, weil beispielsweise nicht nur Werkzeug geteilt wird, sondern auch Musik, Software, Autos, Fahrräder, Wohnungen.

Neben solchen Vorteilen birgt die Ökonomisierung jedoch auch Risiken. Wenn marktwirtschaftliche Prinzipien zum Bewertungsmaßstab werden und sich das Gefühl durchsetzt, dass alles käuflich sei

beziehungsweise sich monetär erfassen lässt, können Werte wie Nächstenliebe, Gerechtigkeit, Mitgefühl und Selbstlosigkeit ins Abseits geraten. Zudem kann Wettbewerb zwar motivieren und eine Quelle für Fortschritt sein; er kann jedoch auch dazu führen, dass kurzfristige Interessen langfristige Überlegungen übertrumpfen. Wird der Druck zu hoch, gefährdet das auch das soziale Miteinander. Vor diesem Hintergrund ist auch der Wunsch nach einer anderen Wirtschaftsweise zu betrachten, der von einer großen Bevölkerungsmehrheit getragen wird.

Als gesellschaftliche Akteure befinden sich auch Stiftungen in diesem Spannungsverhältnis. Wie für den Dritten Sektor insgesamt gilt auch für Stiftungen: Die Ansprüche an die eigene Arbeit haben sich unter dem Einfluss ökonomischer Prinzipien in den letzten Jahren verändert. Viele Stiftungen haben sich professionalisiert, beschreiben ihre Arbeitsweise als effizient und innovativ. Mehr und mehr geht es nicht mehr nur darum, was sie tun, sondern auch, was sie bewirken. Ihre Kunden, also die jeweilige Zielgruppe, bekommen mehr Mitsprache. Evaluationen und wissenschaftliche Begleitarbeiten kommen in wachsendem Maße zum Einsatz. Teilweise ändert sich auch das Verständnis von Förderung. Etwa wenn Stiftungen nach dem Prinzip Hilfe zur Selbsthilfe oder vermehrt langfristig fördern.

Stiftungen wollen die Gesellschaft mitgestalten. Von diesem Anspruch ist auch ihr Einsatz für mehr ökonomische Nachhaltigkeit gekennzeichnet:

- Stiftungen geben Beispiele und können die Zivilgesellschaft beeinflussen. Nicht nur weil Stiftungen viele Projekte (mit-)finanzieren, sondern weil sie auch über Expertenwissen verfügen – in Hinblick auf die Funktion, auf die Strukturierung von Projekten oder auf inhaltlicher Ebene.

- Durch langjährige Partnerschaften können Stiftungen der Zivilgesellschaft insgesamt Stabilität verleihen. Die Vergabe von Fördermitteln ist dabei nur ein Instrument. Gleichermaßen bedeutsam ist es, Netzwerke geschickt zu nutzen und bei Bedarf Kontakte zu vermitteln oder Dritte mit ihrem Erfahrungsschatz zu unterstützen.

- Dabei kommt dem Transfer von Wissen wachsende Bedeutung zu. Viele Stiftungsvertreterinnen und -vertreter schätzen den Austausch, sind offen für Ratschläge oder bereit weiterzuhelfen. Das illustriert die steigende Zahl regionaler Stiftungstage ebenso wie die Zunahme bilateraler Kooperationen.

- Mit einem stärkeren Bewusstsein für die Kraft des Kapitals können Stiftungen nachhaltig investieren und so die gesellschaftlichen Felder stärken, die ihnen wichtig sind. Dabei ist die Anlage des Kapitals ein erster und wesentlicher Schritt, um den Stiftungszweck zu verwirklichen. Mit Bürgschaften oder Darlehen können Stiftungen auch aus ihrem Kapitalstock Unterstützungsarbeit leisten.

■ Stiftungen können Vorreiter einer Kultur sein, die mit geringerem Ressourceneinsatz mehr Lebensqualität erzeugt. Bestes Beispiel sind die Bürgerstiftungen, deren oberstes Ziel es ist, das Gemeinwohl vor Ort zu stärken. Trotz der häufig schmalen Budgets stiften sie Bürgerinnen und Bürger an, sich zu engagieren. Durch Ideenreichtum, Tatendrang und Begeisterungsfähigkeit versetzen sie bisweilen ganze Kommunen in Bewegung.

■ Nicht zuletzt müssen Stiftungen selbst beweisen, wie sie aus weniger mehr machen. Denn angesichts niedriger Zinsen werden viele auf absehbare Zeit mit geringeren Erträgen zurechtkommen müssen. Wirkungsvoll arbeiten können sie trotzdem: durch mehr Zusammenarbeit, Synergien, Partnerschaften, durch selbstkritische Reflexion und die Konzentration auf wesentliche Betätigungsfelder.

Diese Punkte verdeutlichen die Qualität von Stiftungen – sie verstehen sich als konstruktive Akteure. Nicht umsonst lauten die Verben, die am häufigsten mit Stiftungen in Verbindung gebracht werden, fördern, engagieren, unterstützen, entwickeln. Mit dieser Haltung bauen Stiftungen Brücken in die Zukunft.

Kurzporträts

Social Entrepreneurship

BMW Stiftung Herbert Quandt

Ihrem Arbeitsschwerpunkt – der Unterstützung internationaler Führungspersönlichkeiten – folgend, förderte die BMW Stiftung Herbert Quandt 2010 den Aufbau der Social Entrepreneurship Akademie und investierte damit in langfristige Strukturen.

In der Social Entrepreneurship Akademie bündeln vier Münchner Hochschulen unter dem Leitspruch „Educating for Societal Change“ ihre Kompetenz und ihre Ressourcen im Bereich Social Entrepreneurship und tragen dazu bei, dieses Konzept bekannter zu machen und gesellschaftlich zu verankern. Neben einem Qualifizierungsprogramm für Studierende und Berufstätige fördert die Akademie gezielt soziale Gründungsprojekte, wie derzeit „Polarstern“, „sira munich“ oder „Rock Your Life! München“.

www.bmw-stiftung.de
www.seakademie.de

Robert Bosch Stiftung / Ashoka

In Zusammenarbeit mit Ashoka, einer der größten internationalen Organisationen zur Förderung von Social Entrepreneurs, hat die Robert Bosch Stiftung das Projekt „changemakerXchange“ initiiert. 2012 erhielten erstmals junge europäische und türkische Sozialunternehmer die Möglichkeit, sich bei gemeinsamen Veranstaltungen in Deutschland und der Türkei untereinander und mit erfahrenen Social Entrepreneurs über ihre innovativen Projekte auszutauschen und voneinander zu lernen. Gleichzeitig fanden Schulungen in Bereichen wie Teamarbeit, Projektmanagement, Finanzierung und Kommunikation statt.

www.bosch-stiftung.de
www.changemakerxchange.de
www.germany.ashoka.org

Heinz Nixdorf Stiftung / Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw)

Mit ihrer gemeinsamen Initiative „Herausforderung Unternehmertum“ möchten die Stiftungen den Unternehmergeist engagierter Menschen wecken.

Stipendiatinnen und Stipendiaten erhalten die Chance, unternehmerische Qualifikationen zu erwerben und ihre Projekt- und Gründungsideen in die Tat umzusetzen. Einmal im Jahr können sich die Stipendiaten für die Teilnahme an „Herausforderung Unternehmertum“ bewerben. Das Spektrum reicht dabei von gewinnorientierten Unternehmensgründungen über Vorhaben im Sinne eines Social Entrepreneurship bis zu gemeinnützigen Projekten.

www.heinz-nixdorf-stiftung.de
www.sdw.org
www.herausforderung-unternehmertum.de

Stiftung Mercator GmbH

Die 1996 gegründete Stiftung Mercator gehört zu den großen deutschen Stiftungen. Sie initiiert und unterstützt Projekte für bessere Bildungsmöglichkeiten an Schulen und Hochschulen.

Mit dem Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ hat sie sich zum Ziel gesetzt, die von einer angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägte Forschung zu sozialunternehmerischem Handeln zu erweitern, um Erfahrungen des deutschen Sozialstaatsmodells stärker zu berücksichtigen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus ganz Deutschland werden zusammengeführt, um systematisch die Wirkungsmacht von Sozialunternehmern zu untersuchen.

www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/wissenschaft/social-entrepreneurship

Siemens Stiftung

Im Rahmen des Arbeitsgebietes „Grundversorgung & Social Entrepreneurship“ spielen Sozialunternehmer und -unternehmerinnen für die Siemens Stiftung eine wichtige Rolle, da sie mit nachhaltigen Geschäftsmodellen die Grundversorgung in Entwicklungs- und Schwellenländern verbessern und Menschen in die Lage versetzen, am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzunehmen.

Gefördert werden regionale Modellprojekte mit dem Ziel der finanziellen Selbstständigkeit, vor allem durch Trainings. Darüber hinaus initiierte sie wissenschaftliche und anwendungsorientierte Netzwerke, die den internationalen Wissensaustausch fördern und in enger Wechselwirkung mit der Praxis stehen.

www.siemens-stiftung.org

Social Business Stiftung

Die 2009 gegründete Stiftung fördert Social Entrepreneurship weltweit. Durch finanzielle Zuwendungen wird der konkrete Aufbau von Unternehmen, die soziale und ökologische Herausforderungen auf wirtschaftliche Weise lösen, unterstützt.

Darüber hinaus unterstützt die Stiftung Sozialunternehmer durch ihre wirkungsorientierten Geldanlagen. So hat sie 50 Prozent des Stiftungskapitals bei der Genossenschaft Oikocredit angelegt, welche wiederum (Mikro-)Kredite an Sozialunternehmer weltweit vergibt.

www.social-business-stiftung.org

Stiftung Nachhaltiges Leben

Die Stiftung Nachhaltiges Leben unterstützt Initiativen, in denen Menschen ökologisch oder sozial handeln und zugleich unternehmerisch denken. Neben der finanziellen Förderung von Social Entrepreneurs bietet die Stiftung zusätzlich professionelle Coachings an.

Im Sinne einer nachhaltigen Geldanlage ist die Stiftung zudem als Social Investor tätig, indem sie mit einem Teil ihres Stiftungsvermögens am Sozialunternehmen Bonergie beteiligt ist. Dieses vergibt Mikrokredite im Senegal, die den Zugang zu solaren Energiequellen ermöglichen. Die Darlehenspartner können so günstig Licht erzeugen oder kleinere elektrische Anlagen betreiben. Damit sind sie nicht mehr auf Ressourcen wie Kerosin oder Holzkohle angewiesen, die immer neu erworben werden müssen.

www.nachhaltiges-leben.de

Stiftung Entrepreneurship

Seit ihrer Anerkennung 2001 bietet die Stiftung Entrepreneurship ein umfangreiches Online-Angebot für Entrepreneure an. Es soll Gründer unterstützen und dabei begleiten, systematisch aus ihrer Anfangsidee ein ausgereiftes, auch betriebswirtschaftlich durchdachtes Geschäftsdesign zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern. Im Rahmen ihrer jährlichen Veranstaltungen vermittelt die Stiftung Methoden und Techniken zur Erarbeitung solcher Geschäftskonzepte.

www.entrepreneurship.de

Vodafone Stiftung Deutschland

Der Zweck der 2002 gegründeten Stiftung besteht in der Förderung gemeinnützigen Engagements auf den Gebieten Wissenschaft, Bildung, Studierende und soziale Mobilität.

Im Bereich Social Entrepreneurship fördert die Stiftung nicht nur konkret Sozialunternehmerinnen und -unternehmer wie die Initiativen „ArbeiterKind.de“ und „Teach First Deutschland“, sondern möchte die Thematik zusätzlich in der Zivilgesellschaft implementieren. Um den Bekanntheitsgrad von Social Entrepreneurship zu erhöhen und Interessierte zu motivieren, sich selber als Sozialunternehmer zu versuchen, werden vor allem Studien gefördert und veröffentlicht.

www.vodafone-stiftung.de

Denkwerk Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung

Die 2007 von Meinhard Miegel und Dieter Paulmann errichtete Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, zu einem Bewusstseinswandel hin zu nachhaltigen, zukunftsfähigen Wirtschafts- und Lebensweisen beizutragen. Durch Konferenzen wie „Leben ohne Zins und Wachstum – Ausblick auf eine neue Ära“ (2012) oder das Memorandum „Das Wohlstandsquintett – Zur Messung des Wohlstands in Deutschland und anderen früh industrialisierten Ländern“, will die Stiftung dazu anregen, neben wirtschaftlichen auch gesellschaftliche und ökologische Aspekte einzubeziehen, wenn Wohlstandsentwicklung betrachtet wird.

www.denkwerkzukunft.de

Ernst Freiberger-Stiftung

Die 1994 gegründete Stiftung versucht insbesondere durch ihre wissenschaftliche Arbeit gesellschaftlich drängende Fragestellungen zu identifizieren und exemplarische Lösungen zu verwirklichen. Der regelmäßig stattfindende „Ameranger Disput“ bringt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammen, die Themen erörtern wie z. B. „Weniger Wohlstand – und doch zufrieden?“ im Jahr 2009. Mit der Frage, wie individuelle Zufriedenheit und gesellschaftlicher Status unter Bedingungen sinkenden materiellen Wohlstands gesichert werden können, beschäftigt sich zudem eine durch die Stiftung geförderte Arbeitsgruppe.

www.freiberger-stiftung.de

Heinrich-Böll Stiftung e.V.

Vorrangiges Ziel der 1997 errichteten Stiftung ist die politische Bildungsarbeit im In- und Ausland zur Förderung der demokratischen Willensbildung, des gesellschaftspolitischen Engagements und der Völkerverständigung. Im Rahmen von Veranstaltungen und durch die Veröffentlichung von Publikationen wie dem „Böll.Thema 2/2011: Grenzen des Wachstums – Wachstum der Grenzen“, greift die Stiftung Fragen des nachhaltigen Wachstums auf.

www.boell.de

Aachener Stiftung Kathy Beys

Die seit 1988 bestehende Stiftung beschäftigt sich mit Möglichkeiten eines effizienten, genügsamen und zukunftsfähigen Umgangs mit Ressourcen. So unterstützt sie z. B. das Magazin „factorY“, welches sich explizit Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens widmet und dabei Schwerpunkte wie „Selbermachen“ oder „Wohlstand“ behandelt. Das Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften wird von der Aachener Stiftung Kathy Beys, der Effizienz-Agentur NRW und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH herausgegeben und erscheint vierteljährlich als kostenfreier Download.

www.aachener-stiftung.de
www.factory-magazin.de

amina Stiftung

Die Förderung ethischen Unternehmertums und verantwortlichen Wirtschaftens in Europa steht auf der Agenda der 2007 gegründeten amina Stiftung. Um diese Ziele zu erreichen, werden in interdisziplinären Netzwerken Unternehmen, Universitäten und gesellschaftliche Innovatoren zusammengeführt. In verschiedenen Hochschulprojekten setzt sich die Stiftung dafür ein, dass die genannten Akteure zueinander finden, um Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik konkret mit dem Fachwissen der Studierenden zu verknüpfen.

www.amina-initiative.de

Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

Die Stiftung wurde im Jahr 2000 zu Ehren des langjährigen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden der BMW AG Eberhard von Kuenheim gegründet. Sie hat den Auftrag, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern – über den wirtschaftlichen Kontext hinaus in allen gesellschaftlichen Bereichen. Ziel der Stiftungsarbeit ist es dabei immer, dass Projekte langfristig bestehen und im Alltagseinsatz nachhaltig Wirkung zeigen.

Mit der Initiative „Verantwortung unternehmen“ fördert die Stiftung nachhaltiges Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft durch Beratung und Unterstützung von Unternehmen, die ihren Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften richten.

www.kuenheim-stiftung.de
www.verantwortungunternehmen.de

ethecon-Stiftung Ethik & Ökonomie

Die 2004 errichtete Stiftung konzentriert ihre Aktivitäten im Spannungsfeld von Ethik und Ökonomie. Sie entwickelt und fördert Konzepte ethischen Wirtschaftens als Gegenentwürfe zu ökologisch und sozial unverträglichen Wirtschaftsmodellen. Hierzu veranstaltet sie Tagungen und entwickelt Bildungsangebote und -materialien. Neben der Umsetzung von Projekten wie solchen gegen die Ausbeutung durch Kinderarbeit, wird jährlich der „Blue Planet Award“ für den Einsatz und Erhalt des „Blauen Planeten“ verliehen. Sein Gegenpart, der „Black Planet Award“, wird gleichfalls jährlich von der Stiftung vergeben.

www.ethecon.org

Genossenschaftsstiftung

2010 wurde die Genossenschaftsstiftung mit Sitz in Frankfurt am Main gebildet. Sie ging aus der Haas-Rexerodt-Stiftung hervor. Ziel der Stiftung ist es, Impulse für nachhaltige Entwicklungen im Bereich kooperativer Wirtschafts- und Sozialformen zu geben und als Plattform für regionale Aktivitäten mit kooperativem Charakter zu dienen. Eines der ersten geförderten Projekte war ein Ideenwettbewerb für nachhaltige Schülerfirmen und Genossenschaften in Niedersachsen.

www.genossenschaftsstiftung.de

Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik – Wertevolle Zukunft

Die unternehmerische Verantwortung gegenüber Mensch, Umwelt und Gesellschaft steht für die Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik seit ihrer Gründung 2004 im Fokus des Handelns. Sie verwirklicht insbesondere Projekte zur Konzeption und Erprobung von Unterrichtsmodellen, die bereits junge Menschen zur Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld von Wirtschaft und Verantwortung bringen.

Im Selbstverständnis eines operativ arbeitenden Thinktanks werden branchenspezifische ethische Risikoanalysen erstellt, um ökologische und soziale Problemfelder herauszuarbeiten.

www.stiftung-wirtschaftsethik.de

Plansecur-Stiftung

Die 1999 errichtete Plansecur-Stiftung möchte junge Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler dafür sensibilisieren, Werteorientierung und Wirtschaftlichkeit nicht im Widerspruch zueinander zu betrachten. Im Jahr 2002 initiierte sie eine Stiftungsprofessur zu Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Daneben fördert die Stiftung gezielt den akademischen Nachwuchs durch einen Wissenschaftspreis, der jährlich zwei Arbeiten auszeichnet, die sich mit den Themen Wirtschaftsethik, Kommunikation oder Beziehungskompetenz beschäftigen.

www.plansecur-stiftung.de

Stiftung Neue Verantwortung

Die Stiftung fördert als Thinktank das interdisziplinäre und sektorübergreifende Denken entlang der wichtigsten gesellschaftspolitischen Themen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert, wie Fragen zu Wirtschaft, Wohlstand, Gesellschaft und Umwelt. Durch ihr Fellow- und Associate-Programm bringt die Stiftung junge Expertinnen und Experten sowie Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, die im Rahmen zeitlich befristeter Projekte kreative Ideen und Lösungsansätze entwickeln und diese mittels verschiedener Publikations- und Veranstaltungsformate in den öffentlichen Diskurs einbringen.

www.stiftung-nv.de

FUTURZWEI. Stiftung Zukunftsfähigkeit

Die FUTURZWEI Stiftung wurde 2011 vom Sozialpsychologen Prof. Dr. Harald Welzer und dem Unternehmerehepaar Hanna und Dieter Paulmann gegründet. Ihr Anliegen ist es nicht durch wissenschaftliche Erkenntnisse oder moralische Appelle für eine andere, zukunftsfähige Kultur des Lebens und Wirtschaftens einzutreten, sondern aufzuzeigen, was bereits konkret vorgelebt und ausprobiert wird.

Anfang 2012 startete die Stiftung hierzu eine virtuelle Enzyklopädie, die Geschichten über gelingende Strategien zu nachhaltigen Lebensstilen und Wirtschaftsweisen erzählt. Verantwortungsbewusste Unternehmer, kreative Schulleitungen, Bürgerinitiativen, studentische Start-ups oder einzelne Bürgerinnen und Bürger, all diese Akteure erproben bereits Neues. Im „Zukunftsarchiv“ werden diese gelebten Ideen erzählt.

www.futurzwei.org

Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis

Seit ihrer Gründung 2008 hat sich die Stiftungsgemeinschaft die Erforschung und Förderung der Voraussetzungen für nachhaltige Lebensstile auf die Agenda gesetzt. Auf dieses Weise möchte sie eine Veränderung des gängigen Verständnisses von Wohlstand unterstützen. Besonderen Wert legt die Stiftung auf die Vernetzung und Förderung von Subsistenzpraktiken im Alltag, um auf deren Bedeutung für eine sozial und ökologisch zukunftsfähige Gesellschaft hinzuweisen.

Zusammen mit der Utopia Stiftung vergab die Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis 2012 den „Sonderpreis Subsistenz“ an das „Netzwerk Solidarische Landwirtschaft“. Innerhalb dieses Netzwerkes verpflichtet sich ein Kreis von Menschen langfristig zur finanziellen Unterstützung eines Hofes. Im Gegenzug erhalten sie einen Anteil an der Ernte. So entsteht eine regionale Wertschöpfungskette mit langfristigen Planungsmöglichkeiten.

www.anstiftung-ertomis.de

The Document Foundation

Seit 2012 setzt sich die Document Foundation in Berlin für die Förderung und Entwicklung von Office-Software auf Basis offener Standards zur freien Nutzung durch jedermann ein. Die Stiftung entwickelt das kostenlose Büro-Paket LibreOffice, das von OpenOffice.org abstammt. Die Software besteht aus Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Programmen für Präsentationen, Datenbanken und Grafik-Bearbeitung sowie einem Formel-Editor. Im Sinne eines nachhaltigen Konsums unterstützt die Stiftung somit die Idee des Nutzens und Teilens statt des Besitzens.

www.documentfoundation.org
www.libreoffice.org

Utopia Stiftung

Zweck der 2008 errichteten Utopia Stiftung ist es, den gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit zu beschleunigen. Sie möchte möglichst viele Akteure aus Wirtschaft, der Bevölkerung, Politik und Öffentlichkeit hinter dem Gedanken einer nachhaltigen Gesellschaft vereinen und jeden Einzelnen zum Handeln bewegen. Die Utopia-Stiftung vergibt jährlich den Utopia-Award. Mit diesem Preis werden Vorbilder, Unternehmen, Organisationen und Produkte aus dem Nachhaltigkeitsbereich ausgezeichnet, die dauerhaft etwas verändern.

www.utopia-stiftung.de

KAPITEL 4

Nachgehakt: Wie gut sind Deutschlands Stiftungsaufsichten?

Vielfach übernehmen Aufsichtsbehörden auch Serviceleistungen: Im Mittelpunkt steht dabei die Beratung, zum Beispiel bei Neugründungen und Satzungsänderungen, aber auch die Unterstützung bei Konflikten oder finanziellen Problemen. Die Stiftungsaufsichten sind somit eine wichtige Anlaufstelle für Stifterinnen und Stifter, Stiftungen und Stiftungsvorstände.

Wie schätzen Stiftungsakteure die Kompetenz ihrer Stiftungsaufsicht ein? Reagiert sie zeitnah auf Anfragen? Ist sie flexibel und kundenorientiert? Diese und weitere Fragen hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen erstmals 2006 gestellt und 2012 in einer zweiten Umfrage wiederholt.[165] Das Kapitel präsentiert die aktuellen Ergebnisse und stellt sie den Aussagen von 2006 gegenüber.

Wer hat mitgemacht? Die Eckdaten

Der Fragebogen wurde im September 2012 online an 15.613 Ansprechpartnerinnen und -partner in Stiftungen und Stiftungsverwaltungen versandt. Im Folgenden sind Stiftungsverwaltungen auch dann gemeint, wenn nur von Stiftungen die Rede ist. Insgesamt haben 1.265 Stiftungen an der Umfrage teilgenommen, das entspricht einem Rücklauf von 8,1 Prozent. Der tatsächliche Rücklauf dürfte höher liegen – bei ca. 10 Prozent, denn ein Teil der Mails hat die Empfänger nicht erreicht. Für fast 90 Prozent der teilnehmenden Stiftungen sind staatliche Aufsichtsbehörden zuständig. Unter die Stiftungsaufsicht der evangelischen Kirche fielen knapp 11 Prozent, weniger als 2 Prozent der Stiftungen, die geantwortet haben, werden von der katholischen Kirche beaufsichtigt.

In Deutschland unterliegen rechtsfähige Stiftungen Bürgerlichen Rechts einer Stiftungsaufsicht, die im Bürgerliches Gesetzbuch und den jeweiligen Landesgesetzen geregelt ist. Die staatliche Stiftungsaufsicht ist Garant des Stifterwillens und der Stiftungsautonomie. Sie wacht insbesondere darüber, dass den Stiftungen das ihnen vom Stifter oder der Stifterin zugesagte Vermögen zufließt, es ungeschmälert erhalten bleibt, die Erträge aus dem Stiftungsvermögen für den vom Stifter bestimmten Zweck verwendet und die Stiftungsorgane in der vom Stifter bestimmten Weise besetzt werden.

Neben einer Frage zur Kontakthäufigkeit zwischen Stiftungen und Aufsicht enthielt der Fragebogen vier Fragen zur Zufriedenheit der Stiftungen mit den zuständigen Behörden. Zusätzlich gab es die Möglichkeit einer offenen Nennung, die sehr viele Stiftungen in Anspruch nahmen. Die Antworten flossen in die Interpretation ein.

Für den Vergleich der Stiftungsaufsichten untereinander wurden nur solche berücksichtigt, aus deren Zuständigkeitsbereich mindestens fünf Fragebögen eingegangen sind. Neben der deskriptiven Statistik wurden für die Bewertungsfragen Mittelwertvergleiche durchgeführt (Vergleich von Behörden innerhalb eines Bundeslandes, Vergleich der Jahre 2006 und 2012). Statistische Details sowie Übersichtstabellen zum Abschneiden der staatlichen und kirchlichen Behörden sind unter www.stiftungen.org/stiftungsforschung als Download verfügbar.

Quelle für alle Grafiken dieses Kapitels: Umfrage Stiftungsaufsicht, Bundesverband Deutscher Stiftungen (November 2012)

Quelle für alle Geodaten in den Karten dieses Kapitels: © Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Frankfurt am Main, 2013

Deutschlands Stiftungsaufsichten bekommen nach wie vor viel Lob

Die Mehrheit der Stiftungen erteilt – wie bereits 2006 – ihren Aufsichtsbehörden gute Noten. Die offenen Nennungen enthalten vielfach Adjektive wie „kompetent“, „freundlich“ oder„hilfsbereit“. Insgesamt sind 88 Prozent der Befragten mit der Arbeit der Stiftungsaufsicht zufrieden oder sehr zufrieden, 3 Prozent mehr als vor sechs Jahren (Abb. 1).

Baden-Württemberg
1 Regierungspräsidium Freiburg
2 Regierungspräsidium Karlsruhe
3 Regierungspräsidium Stuttgart
4 Regierungspräsidium Tübingen

Bayern
5 Regierung von Mittelfranken
6 Regierung von Schwaben
7 Regierung von Oberfranken
8 Regierung von Niederbayern
9 Regierung von Oberbayern
10 Regierung der Oberpfalz
11 Regierung von Unterfranken

Berlin
12 Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Berlin

Brandenburg
13 Ministerium der Innern des Landes Brandenburg

Bremen
14 Der Senator für Inneres und Sport Bremen

Hamburg
15 Justizbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

Hessen
16 Magistrat der Stadt Frankfurt am Main
17 Regierungspräsidium Darmstadt
18 Regierungspräsidium Gießen
19 Regierungspräsidium Kassel

Mecklenburg-Vorpommern
20 Justizministerium Mecklenburg-Vorpommern

Niedersachsen
21 Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
22 Regierungsvertretung Braunschweig
23 Regierungsvertretung Lüneburg
24 Regierungsvertretung Oldenburg

Nordrhein-Westfalen
25 Bezirksregierung Arnsberg
26 Bezirksregierung Detmold
27 Bezirksregierung Düsseldorf
28 Bezirksregierung Köln
29 Bezirksregierung Münster

Rheinland-Pfalz
30 Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier

Saarland
31 Ministerium für Inneres, Kultur und Europa Saarland

Sachsen
32 Landesdirektion Sachsen – Dienststelle Leipzig
33 Landesdirektion Sachsen – Dienststelle Chemnitz
34 Landesdirektion Sachsen – Dienststelle Dresden

Sachsen-Anhalt
35 Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt

Schleswig-Holstein
36 Dithmarschen
38 Herzogtum Lauenburg
39 Innenministerium von Schleswig-Holstein
40 Kiel
41 Lübeck
43 Nordfriesland
45 Pinneberg
46 Plön
47 Rendsburg-Eckernförde
48 Schleswig-Flensburg
49 Segeberg
51 Stormarn

Thüringen
52 Landesverwaltungsamt
53 Thüringer Innenministerium

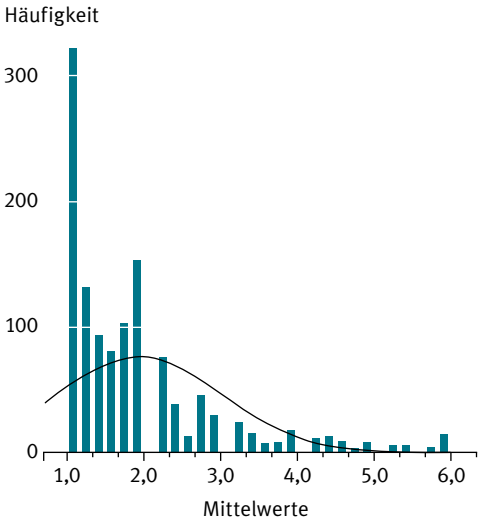
← ***Die Aufsichtsbehörden der Bundesländer***

Legende für die Karten auf den folgenden Seiten. Die Nummerierung stellt keine Rangfolge dar. Fehlende Nummern: Keine Antworten eingegangen. In den Kartenlegenden sind die jeweils zehn besten Behörden hervorgehoben.

Abb. 1: Stiftungen beurteilen ihre Aufsichtsbehörden positiv

Histogramm der Mittelwerte über die vier Fragen zur Zufriedenheit als Maß für die Gesamtzufriedenheit der Stiftungen (n=1.241, 24 Stiftungen haben bei keiner der Fragen geantwortet). Jeder Balken repräsentiert die Anzahl der Mittelwerte, die innerhalb eines Intervalls auftreten. Insgesamt sind 88 Prozent der Stiftungen zufrieden oder sehr zufrieden (2006: 85 Prozent).

bis 1,5	*sehr zufrieden*
› 1,5 bis 3,0	*zufrieden*
› 3,0 bis 4,5	*weniger zufrieden*
› 4,5 bis 6,0	*unzufrieden*



Reger Austausch zwischen Stiftungen und Aufsichtsbehörden

Ein guter Kontakt zwischen Stiftung und Aufsichtsbehörde bildet die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat den Stiftungen 2006 auf Grund der Studienergebnisse empfohlen, gezielt und regelmäßig den Kontakt zu ihrer Behörde zu suchen. Ein erfreuliches Ergebnis der aktuellen Studie ist daher, dass sich die Kontakthäufigkeit 2012 gegenüber 2006 offenbar erhöht hat. Fast die Hälfte der Befragten kontaktiert inzwischen die Aufsicht zwei- bis dreimal oder mehr als dreimal pro Jahr (Abb. 2).

In der Umfrage 2006 existierte ein negativer Zusammenhang zwischen der Kontakthäufigkeit und der Bewertung der Kundenorientierung: Wer seine Behörde selten kontaktierte, hat diese signifikant schlechter beurteilt. Ein solcher Zusammenhang lässt sich 2012 nicht mehr nachweisen. Unabhängig davon, wie häufig Stiftungen mit ihrer Behörde sprechen, sind die meisten zufrieden (vgl. Abb. 1). Das verdeutlichen exemplarisch drei offene Nennungen:

„Wir halten – auch ohne besonderen Anlass – häufigeren persönlichen Kontakt mit der Stiftungsbehörde. Dadurch erreichen wir eine gute Vertrauensbasis, die stets tragfähig ist. Das Regierungspräsidium veranstaltet gelegentlich Treffen mit anderen Stiftungen. Dabei werden Informationen gegeben. Immer wieder ist der zuständige Sachgebietsleiter des Finanzamtes eingeladen oder referiert. Auf diese Weise wird in ungezwungenem Rahmen zum Finanzamt ebenfalls eine Verbindung aufgebaut.“
(über das Regierungspräsidium Tübingen)

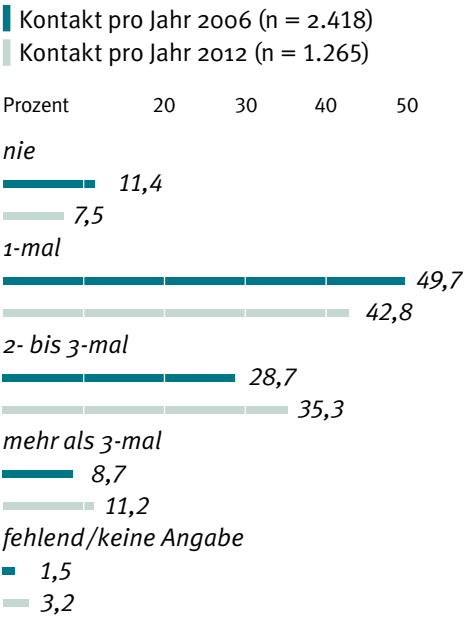
„Der zuständige Sachbearbeiter ist konstruktiv und hilfsbereit. Abgesehen von Anfragen im Zusammenhang mit Satzungsänderungen besteht kein weiterer Kontakt. Wir senden (ungefragt) den Jahresbericht … und erhalten keine weitere Anfrage.“ (über das Regierungspräsidium Freiburg)

„Jährliche Stiftungstreffen zum Erfahrungsaustausch und mit neuen Informationen zu gesetzlichen Regelungen finden statt.“ (über die Regierung von Niederbayern)

Abb. 2: Die Ansprechpartnerinnen und -partner bei der Aufsichtsbehörde werden 2012 häufiger als 2006 kontaktiert

Knapp die Hälfte der befragten Stiftungen (47 Prozent) kontaktiert ihre Aufsichtsbehörde zwei- bis dreimal oder mehr als dreimal pro Jahr, 10 Prozent mehr als 2006 (37 Prozent).

„Wie oft treten Sie pro Jahr mit Ihrem Ansprechpartner/Ihrer Ansprechpartnerin bei der Stiftungsaufsicht in Kontakt?“



Licht und Schatten bei der Gründungsberatung

Die Gründung einer Stiftung will wohlüberlegt sein. Zu diesem Zeitpunkt haben Stifterinnen und Stifter viele Fragen, werden die Weichen für die künftige Stiftungsarbeit gestellt. Deshalb kommt der Aufsichtsbehörde in der Gründungsphase eine entscheidende Bedeutung zu. Die befragten Stiftungen äußern sich dazu vielfach positiv:

„Bei der Gründung hat die Aufsichtsbehörde hervorragend unterstützt, bis zum Schreiben der Satzung.“ (über das Regierungspräsidium Karlsruhe)

„Gute Unterstützung beim Ausarbeiten der Satzung“ (über das Regierungspräsidium Tübingen)

„Hat uns bei allen Fragen der Stiftungsgründung kompetent unterstützt.“ (über die Regierung von Mittelfranken)

In Bayern schneiden die Stiftungsaufsichten bei der Unterstützung im Gründungsprozess besonders gut ab und halten überwiegend das Niveau von 2006. Unter den ersten zehn der am besten bewerteten Behörden sind gleich vier aus Bayern.

Während die Aufsichtsbehörde in Mecklenburg-Vorpommern bereits 2006 unter den zehn Besten war[166], unterstützt das Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt signifikant besser (1,78 statt 2,48) und rangiert auf Platz zehn. Auch die Regierungsvertretung Oldenburg und die Bezirksregierung Arnsberg werden gegenüber 2006 signifikant besser bewertet (1,83 statt 2,24 bzw. 1,65 statt 2,33). Die Aufsicht der stiftungsreichen Hansestadt Hamburg landet dagegen wie 2006 nur im hinteren Mittelfeld. Im letzten Drittel findet sich das Regierungspräsidium Darmstadt, während der benachbarte Magistrat der Stadt Frankfurt mit Platz fünf weit vorn liegt.

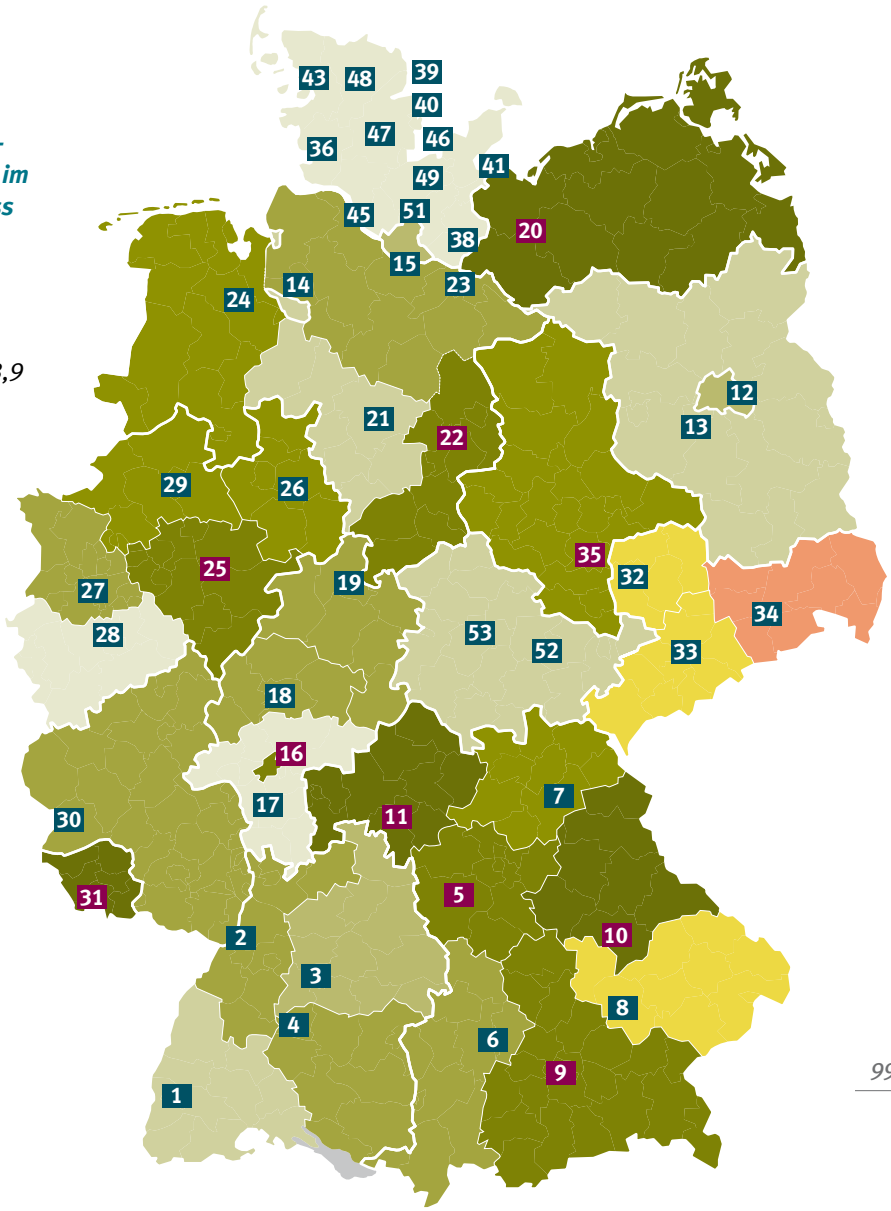
Zwei ostdeutsche Behörden sind bei der Gründungsberatung unter den besten zehn

Wie schon 2006 liegt die Regierung der Oberpfalz in Gründungsfragen vor allen anderen Aufsichten, sie hat sich sogar noch einmal signifikant verbessert. Die Regierung von Unterfranken und das Justizministerium Mecklenburg-Vorpommern teilen sich Platz zwei. Auch die sachsen-anhaltinische Behörde kommt unter die Top Ten, eine signifikante Verbesserung gegenüber 2006. Die Bezirksregierung Köln kann mit ihrer Gründungsberatung wenig punkten, hinter ihr folgt nur noch die Landesdirektion Sachsen – Dienststelle Dresden.

„Meine Stiftungsaufsicht hat mich im Gründungsprozess gut unterstützt.“

Mittelwerte

- *schlechter als 3,9*
- *3,71 bis 3,9*
- *3,51 bis 3,7*
- *3,31 bis 3,5*
- *3,11 bis 3,3*
- *2,91 bis 3,1*
- *2,71 bis 2,9*
- *2,51 bis 2,7*
- *2,31 bis 2,5*
- *2,11 bis 2,3*
- *1,91 bis 2,1*
- *1,71 bis 1,9*
- *1,51 bis 1,7*
- *1,5 und besser*
- *keine Angabe möglich*



Die Reaktionszeit der Behörden hat sich verbessert

Viele der befragten Stiftungen sind offenbar zufrieden mit der Reaktionszeit ihrer Aufsichtsbehörde, Anfragen werden meist zügig beantwortet. Einige Beispiele:

„Guter und freundlicher Kontakt, Reaktionszeit bei Anfragen/Problemen innerhalb von 24 Stunden." (über die Regierung der Oberpfalz)

„Anfragen werden zügig, wenn nicht sofort, beantwortet." (über das Regierungspräsidium Freiburg)

„Besonders gut: zügige Bearbeitung aller Probleme." (über das Regierungspräsidium Stuttgart)

„Gut ist die schnelle Reaktionszeit und die hohe Kompetenz der Ansprechpartner." (über das Regierungspräsidium Darmstadt)

Eine Reihe von Stiftungsaufsichten wird in dieser Hinsicht sogar signifikant besser beurteilt als 2006: Die Regierung von Oberbayern (1,61 statt 2,18), die Regierungsvertretung Braunschweig (1,38 statt 2,13), die Regierungsvertretung Oldenburg (1,44 statt 2,00), die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier (1,77 statt 2,25) und der Kreis Rendsburg-Eckernförde (1,20 statt 2,43).

Von manchen Aufsichtsbehörden wünschen sich die Stiftungen nach wie vor eine schnellere Rückmeldung bzw. überhaupt eine Reaktion:

„Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden!" (über die Bezirksregierung Köln)

„Ich schicke meinen Jahresbericht hin und gehe nach einiger Zeit davon aus, dass sie ihn wohl akzeptiert haben. Positive Rückmeldung oder ein kurzes OK wären schon angenehm." (über das Regierungspräsidium Karlsruhe)

Wie 2006 weisen einige Stiftungen explizit auf den Personalmangel in manchen Behörden hin, allerdings scheinen 2012 – bis auf Oberbayern – andere Aufsichten betroffen zu sein.

Stiftungsstimmen zu Personalengpässen in Aufsichtsbehörden

„Durch Personalabbau hat sich die Bearbeitungsfrist bei der Überprüfung von Jahresberichten/-abrechnungen unzumutbar verlängert."
„Gut: der Ansprechpartner ist schon seit vielen Jahren die gleiche Person. Es sollten mehr Mitarbeiter eingestellt werden, weil der Ansprechpartner stark belastet zu sein scheint." (über die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Berlin)

„Es müsste noch mind. eine zusätzliche halbe Stelle geschaffen werden."
„Die Stiftungsaufsicht ist personell unterbesetzt und kann sich deshalb vorwiegend nur reaktiv betätigen."
„Die Stiftungsaufsicht ist kooperativ. Infolge von Engpässen bei den personellen Ressourcen können Abstimmungsprozesse zuweilen etwas dauern."
(über den Senator für Inneres und Sport Bremen)

„Meine Ansprechpartnerin ist sehr kompetent und immer freundlich und zuvorkommend. Leider trägt sie eine hohe Arbeitsbelastung und ist daher zeitlich sehr eingeschränkt. Unterstützung für sie wäre sicher hilfreich."
„Guter Wille ist vorhanden, aber personelle Ressourcen nicht. Antworten in wichtigen Fragen dauern teilweise Monate." (über die Justizbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg)

„Trotz hoher Belastung recht zeitnahe Rückmeldungen." (über die Bezirksregierung Köln)

„Die für uns zuständige Mitarbeiterin ist sehr hilfsbereit. Wir haben allerdings den Eindruck, dass die Personaldecke äußerst dünn ist, da einige Angelegenheiten, z. B. Satzungsänderung, länger dauern." (über die Bezirksregierung Düsseldorf)

„Hervorragend sind Kompetenz und ‚Kunden'-Freundlichkeit. Verbesserungswürdig sind Raum- und Personalausstattung."
„Verbesserung der personellen Ausstattung." (über das Regierungspräsidium Darmstadt)

„Das Personal gehört aufgestockt. Die dienstliche Ausrüstung und Organisation verbessert. Man ist bemüht, erzielt aber nicht immer das gewünschte Ergebnis. Rückmeldungen finden nicht oder kaum statt." (über das Regierungspräsidium Stuttgart)

„Unsere Sachbearbeiterin ist sehr kooperativ, aber offensichtlich zeitlich überlastet." (über die Regierung von Oberbayern)

„Zu wenig Personal." (über die Regierung von Schwaben)

„Die saarländische Stiftungsaufsicht scheint personell unterbesetzt zu sein." (über das Ministerium für Inneres, Kultur und Europa Saarland)

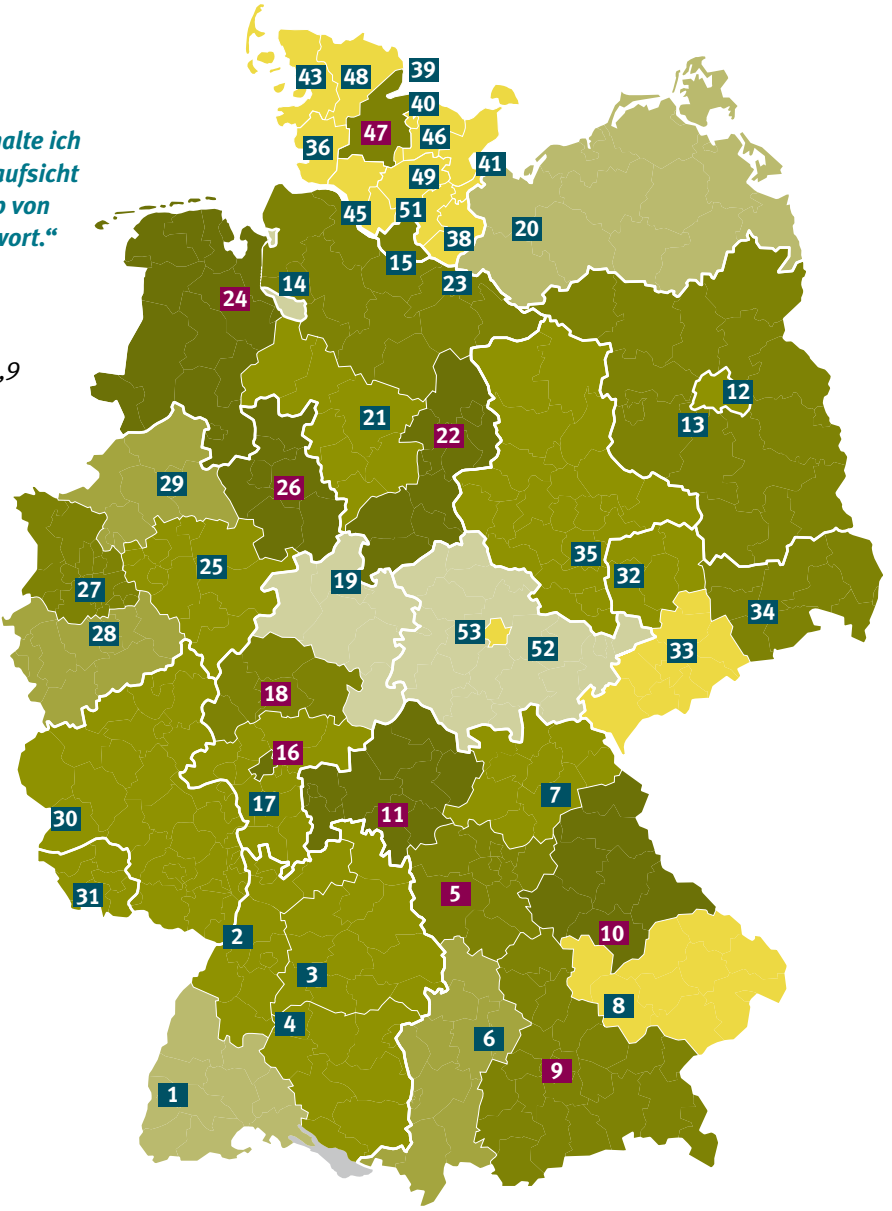
In Thüringen warten Stiftungen lange auf eine Rückmeldung

Die Behörden in Rendsburg-Eckernförde und in Unterfranken reagieren besonders schnell auf Anfragen, am längsten dauert es beim Landesverwaltungsamt in Thüringen.

„Auf Anfragen erhalte ich von der Stiftungsaufsicht zeitnah (innerhalb von vier Wochen) Antwort.“

Mittelwerte

- *schlechter als 3,9*
- *3,71 bis 3,9*
- *3,51 bis 3,7*
- *3,31 bis 3,5*
- *3,11 bis 3,3*
- *2,91 bis 3,1*
- *2,71 bis 2,9*
- *2,51 bis 2,7*
- *2,31 bis 2,5*
- *2,11 bis 2,3*
- *1,91 bis 2,1*
- *1,71 bis 1,9*
- *1,51 bis 1,7*
- *1,5 und besser*
- *keine Angabe möglich*



Die Anforderungen der Stiftungsaufsicht werden teilweise als bürokratisch empfunden

Stiftungen müssen eine ordnungsgemäße Buchführung vornehmen und den jährlichen Rechnungsabschluss ihrer Behörde zur Prüfung vorlegen. Viele Landesstiftungsgesetze sehen vor, dass die Behörde von einer eigenen Prüfung absehen soll, wenn bereits durch einen Wirtschaftsprüfer geprüft wurde. Eine solche externe Prüfung ist allerdings nicht gesetzlich vorgeschrieben. Ähnlich wie 2006 deutet die aktuelle Studie darauf hin, dass gerade kleinere Stiftungen begrüßen würden, wenn die Behörden ihrem gesetzlichen Prüfungsauftrag selbst nachkämen.

„Die neuerdings so gehandhabte Vorgabe externer Prüfungen der Jahresrechnungen auch bei ‚kleinen' Stiftungen belastet nachhaltig die Leistungsfähigkeit der Stiftung." (über das Regierungspräsidium Kassel)

„Die neuen Regeln für die Jahresrechnung sind für eine kleine Stiftung, die sich keinen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer leisten kann, viel zu aufwendig."
„Freundlicher Kontakt ist positiv. Forderung zur Rechnungsprüfung Jahresabschluss ab 2012 durch Wirtschaftsprüfer finden wir nicht gut und finanziell zu aufwendig."
(beide Nennungen über die Regierung von Oberbayern)

„Wir als kleine Stiftung wären froh, den Rechenschaftsbericht mit Wirtschaftsprüfer vielleicht nur alle 2–3 Jahre abgeben zu müssen, da die Kosten für einen Wirtschaftsprüfen doch recht hoch sind." (über die Regierung von Schwaben)

Die Regierung von Schwaben schneidet bei der Frage „Die Anforderungen der Stiftungsaufsicht für Berichte der Stiftung sind angemessen" signifikant schlechter ab als 2006 (2,43 statt 1,65).

„Verbesserungswürdig sind u. E. die Anforderungen an die Jahresabschlüsse, konform mit den steuerlichen Anforderungen. Auch sind die Anforderungen u. E. immer noch nicht an moderne Software angepasst, wie dies beim Finanzamt schon seit vielen Jahren erfolgt ist." (über die Regierung von Schwaben)

Berlin wird bei dieser Frage 2012 erneut schlecht bewertet.

„Eine Stiftungsaufsicht kann natürlich nur so gut sein, wie das Gesetz auf dessen Grundlage sie arbeitet. Das Berliner Stiftungsgesetz gibt der Aufsicht die Handhabe, die Einschaltung eines Wirtschaftsprüfers zu forcieren, auch dann, wenn dies nicht notwendig ist. Darüber schreibt die Stiftungsaufsicht eine Rechnungslegung nach einem eigenen System vor, das wir als ‚Rechnungslegung der dritten Art' bezeichnen und dessen Erkenntniswert wir bestreiten." (über die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Berlin)

Stiftungen, die in Berlin beaufsichtigt werden, monieren außerdem mehrfach die (hohen) Gebühren:

„Es gibt m. W. Bundesländer, die keine Gebühr für die Prüfung erheben. So sollte sich auch Berlin verhalten."

Neben den genannten Beispielen gibt es zahlreiche Behörden, an deren Anforderungen die befragten Stiftungen nichts auszusetzen haben, im Gegenteil: Die Regierung von Unterfranken hat sich in diesem Punkt ebenso signifikant verbessert (1,08 statt 2,07) wie die Bezirksregierung Münster (1,75 statt 2,33). Über das Regierungspräsidium Tübingen heißt es:

„Die Informationen und Hinweise zur Jahresrechnung sind hilfreich, bei Fragen erhält man kompetente Unterstützung."

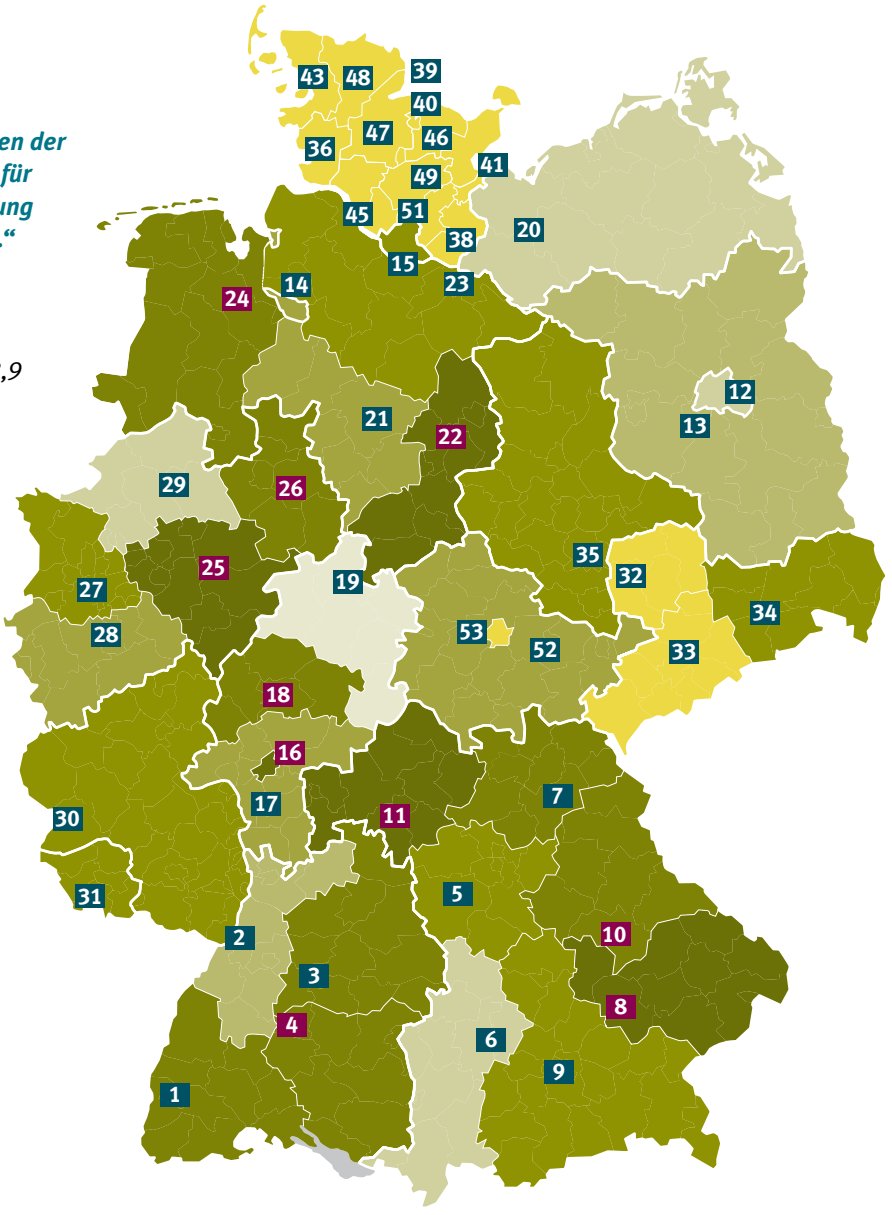
In Kassel und Berlin finden viele Stiftungen die Anforderungen der Aufsicht übertrieben

Stiftungen, die von der Regierung von Schwaben oder dem Regierungspräsidium Kassel beaufsichtigt werden, scheinen manche Anforderungen ihrer Behörde für überzogen zu halten. Diese Aufsichten landen auf dem letzten und vorletzten Platz. Aber auch Berlin liegt – ähnlich wie 2006 – bei dieser Frage im hinteren Drittel.

„Die Anforderungen der Stiftungsaufsicht für Berichte der Stiftung sind angemessen."

Mittelwerte

- *schlechter als 3,9*
- *3,71 bis 3,9*
- *3,51 bis 3,7*
- *3,31 bis 3,5*
- *3,11 bis 3,3*
- *2,91 bis 3,1*
- *2,71 bis 2,9*
- *2,51 bis 2,7*
- *2,31 bis 2,5*
- *2,11 bis 2,3*
- *1,91 bis 2,1*
- *1,71 bis 1,9*
- *1,51 bis 1,7*
- *1,5 und besser*
- *keine Angabe möglich*



Das Thema „Finanzen“ ist aktuell für Stiftungen und Aufsichten eine Herausforderung

„Die Frage, wie eine reale Kapitalerhaltung gewährleistet werden kann, wird u. E. zu strikt und den heutigen Situationen auf den Kapitalmärkten nicht angepasst gehandhabt: Investitionen in Sachwerte in Form von z. B. Aktien werden nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz des Vermögens gutgeheißen, obwohl vermeintlich sicherere Kapitalanlagen unter Berücksichtigung der Inflation zu einem nominellen Kapitalverlust führen.“
(über das Regierungspräsidium Karlsruhe)

„Reagiert prompt und fachkundig auf Fragen zu Organisation und verwaltungstechnischen Fragen. Mehr Verständnis für die jeweils aktuelle Lage des Finanzmarkts wäre von Vorteil.“
„Die Stiftungsaufsicht bewertet die Stiftung und vor allem den Umgang mit dem Grundstockvermögen stur nach Vorschrift. Die allgemeine Wirtschaftslage findet keine Berücksichtigung.“
(über die Regierung von Oberbayern)

„Die Stiftungsaufsicht Berlin denkt und handelt obrigkeitlich ohne Rücksicht auf die das Finanzumfeld betreffende derzeit für Stiftungen besonders schwierige Lage.“
(über die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Berlin)

„Halten jenseits der Realität an Ihren Vorgaben fest. Beispiel: Vermögenserhalt. Wertverluste sind in der heutigen Zeit auch bei professioneller Vermögensverwaltung nicht zu vermeiden, die Erhaltung des Vermögens kann nicht immer erreicht werden. Hierzu wird immer wieder Schriftwechsel generiert. Andere Stiftungsaufsichten, z. B. beim Regierungspräsidenten Arnsberg, reagieren viel verständnisvoller.“
(über das Regierungspräsidium Kassel)

„Insgesamt könnte die fachliche Kompetenz noch ausgebaut werden. Insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung von Stiftungen und die aktuellen Erfordernisse des Finanzmarktes besteht dort Informationsbedarf.“
(über das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport)

„Berät sehr sachkompetent bei Stiftungs- und Satzungsfragen. Aufgrund der schlechten Zinslage ist im Moment kein Werterhalt des Stiftungsvermögens im Sinne des Inflationsausgleiches möglich. Trotzdem wird man aufgefordert, Ausschüttungen nach Satzungszweck zu tun. Dies schmälert das Vermögen.“
(über die Bezirksregierung Detmold)

„Bedingt durch die Finanzkrise sinken aktuell die Erträge aus der Vermögensverwaltung, wodurch insbesondere die prozentualen Kosten steigen. Gleiche Kosten bei weniger Zinsen! Dies scheint der Stiftungsaufsicht nicht einzuleuchten. Sie hakt daher enorm nach und sieht in den steigenden Prozentsätzen der Kosten ein schlechtes Management.“
(über die Bezirksregierung Köln)

Aufsichtsbehörden agieren als Dienstleister

Die Kundenorientierung der Aufsichtsbehörden wird positiver eingeschätzt als 2006. Die Spanne der mittleren Beurteilung dieser Frage lag 2006 zwischen 1,00 und 3,17 und 2012 zwischen 1,00 und 2,92. Drei Aufsichtsbehörden haben sich in punkto Service signifikant verbessert: Die Regierung von Oberbayern (1,90 statt 2,29), die Regierungsvertretung Braunschweig (1,71 statt 2,49) sowie die Regierungsvertretung Oldenburg (1,75 statt 2,46).

Zahlreiche offene Nennungen untermauern die quantitativen Ergebnisse:

„Verhalten kundenorientiert, hilfsbereit. Bearbeitungszeit angemessen. (Ganz anders das Finanzamt in den ersten Jahren: Dort wurden uns nur Steine in den Weg gelegt!)“ (über die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier)

„Diese Aufsichtsbehörde will uns dienen, nicht maßregeln.“ (über das Regierungspräsidium Gießen)

„Aufgrund des stiftungsorientierten Dienstleistungsverständnisses der Stiftungsaufsicht sind wir mit der Zusammenarbeit sehr zufrieden.“
„Man agiert nicht wie eine Behörde. Gott sei Dank, sondern setzt das Vorhaben an erste Stelle. Hervorheben darf ich Herrn H. von der Bez. Reg. Oberfranken. Mehr als kundenorientiert.“ (beide Nennungen über die Regierung von Oberfranken)

Auch wenn das Landesverwaltungsamt Thüringen insgesamt bei dieser Frage nicht besonders gut abschneidet, gibt es auch positive Rückmeldungen:

„Eine Behörde, die sich als Ansprechpartner und Unterstützer der Stiftungen versteht. Jederzeit ansprechbar, berät die Stiftungsaufsicht kompetent und zuverlässig.“ (über das Landesverwaltungsamt Thüringen)

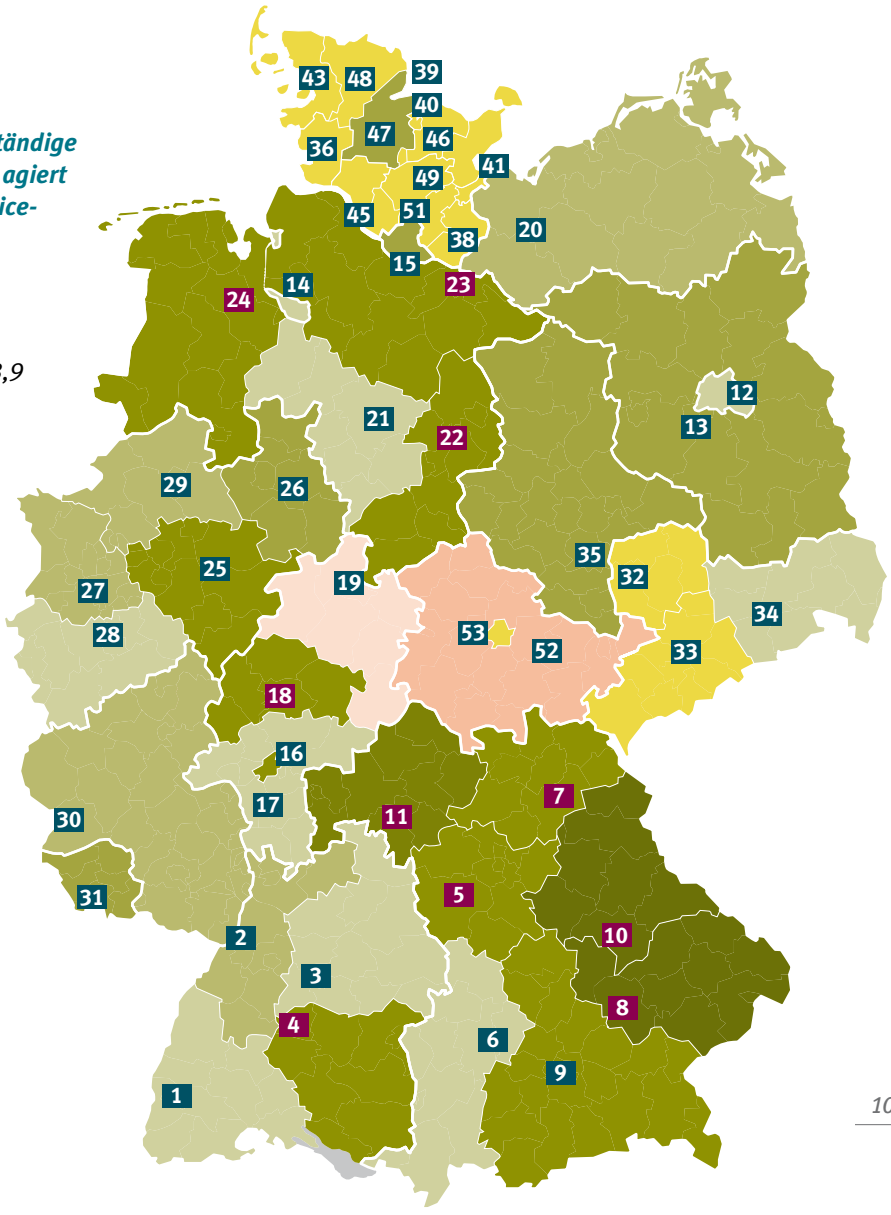
In bayerischen Aufsichtsbehörden wird Kundenservice besonders großgeschrieben

Bis auf die Regierung von Schwaben sind alle bayerischen Behörden unter den besten zehn in Sachen Service, im Regierungspräsidium Kassel und im Landesverwaltungsamt in Thüringen gibt es dagegen noch Luft nach oben.

„Die für mich zuständige Stiftungsaufsicht agiert kunden- und service-orientiert."

Mittelwerte

- *schlechter als 3,9*
- *3,71 bis 3,9*
- *3,51 bis 3,7*
- *3,31 bis 3,5*
- *3,11 bis 3,3*
- *2,91 bis 3,1*
- *2,71 bis 2,9*
- *2,51 bis 2,7*
- *2,31 bis 2,5*
- *2,11 bis 2,3*
- *1,91 bis 2,1*
- *1,71 bis 1,9*
- *1,51 bis 1,7*
- *1,5 und besser*
- *keine Angabe möglich*



Kundenorientierte Kirchenaufsicht

Stiftungen, die einer kirchlichen Aufsicht unterliegen, haben sich nur vereinzelt zurückgemeldet: Der Rücklauf war überwiegend so gering, dass eine Auswertung nicht sinnvoll war. Eine Ausnahme bildet die Evangelisch-Lutherische Landeskirchenstelle Ansbach, die die von ihr betreuten Stiftungen aktiv auf die Umfrage hingewiesen hat. Auch deshalb haben sich hier 103 Stiftungen zurückgemeldet. Sie sind – wie bereits 2006 – mit ihrer Stiftungsaufsicht sehr zufrieden. Die Reaktionszeit und die Kundenorientierung werden besonders hervorgehoben

„Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft weitgehend zu“

„Meine Stiftungsaufsicht hat mich im Gründungsprozess gut unterstützt.“

„Auf Anfragen erhalte ich von der Stiftungsaufsicht zeitnah Antwort.“

„Die Anforderungen der Stiftungsaufsicht für Berichte der Stiftung sind angemessen.“

„Die für mich zuständige Stiftungsaufsicht agiert kunden- und serviceorientiert.“

„Einer Stiftung in Gründung würde ich empfehlen, den Sitz im regionalen Zuständigkeitsbereich der für mich zuständigen Stiftungsaufsicht zu wählen.“

Zur Stiftungsgründung empfohlen

Wie zufrieden eine Stiftung mit ihrer Aufsichtsbehörde ist, lässt sich nicht zuletzt daran ablesen, ob sie potenziellen Stifterinnen oder Stiftern empfehlen würde, den Sitz der Stiftung im Zuständigkeitsbereich der eigenen Behörde zu wählen.

Die Regierung der Oberpfalz schneidet bei dieser Frage am besten ab. Das Regierungspräsidium Gießen wird weiterhin sehr empfohlen und belegt wie schon 2006 den dritten Platz. Hervorzuheben ist das Ergebnis, das 2012 vom Landesverwaltungsamt in Thüringen erzielt wurde: es wird signifikant besser beurteilt als 2006 (2,00 statt 2,91). Gleiches gilt für die Landesdirektion Sachsen – Dienststelle Leipzig (1,50 statt 3,00), hier gingen allerdings nur sehr wenige Fragebögen ein. Signifikant verschlechtert hat sich dagegen die Regierung von Schwaben (2,40 statt 1,65). Innerhalb des stiftungsreichen Nordrhein-Westfalen wird 2012 die Bezirksregierung Arnsberg signifikant besser bewertet als die in Münster.

Die Behörden in Berlin und Kassel schneiden aktuell in punkto Gründungsempfehlung am schlechtesten ab, 2006 waren dies die Landkreise Plön und Rendsburg-Eckernförde. Unter den offenen Nennungen zur Regierungsvertretung Kassel und zur Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Berlin waren aber auch viele positive Rückmeldungen. Auf die Berliner Verhältnisse haben Stiftungen durchaus eine differenzierte Sichtweise. Einerseits bemängelt eine Stiftung, die Gründung der Stiftung sowie die Prüfung des Jahresberichtes hätten sehr lange gedauert. Andererseits urteilt eine weitere Stiftung:

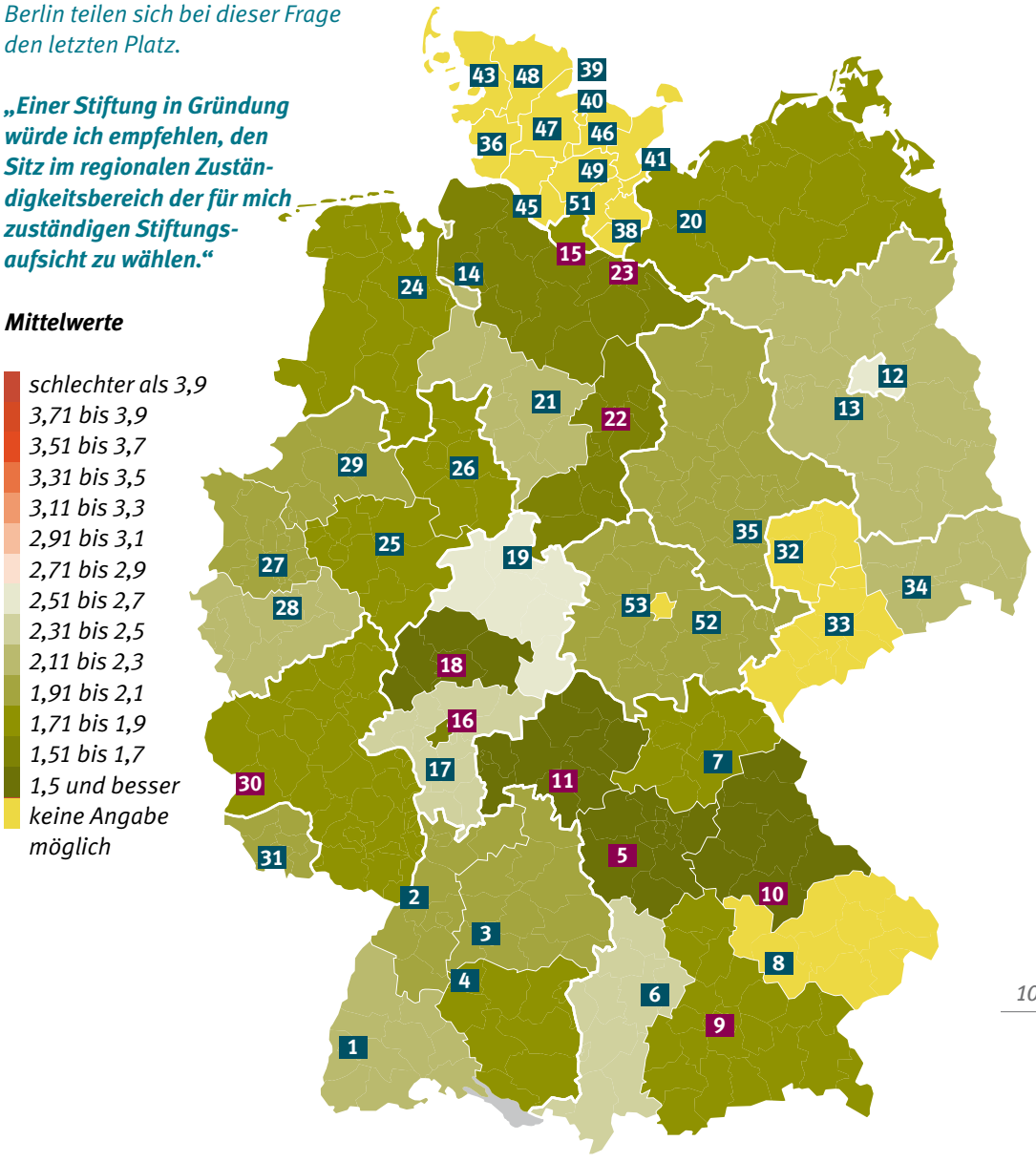
Die Oberpfalz wird sehr, Berlin dagegen nur bedingt empfohlen

Die Stiftungsaufsicht der Oberpfalz, die auch bei der Gründungsberatung und der Kundenorientierung sehr gut bewertet wird, wird von den dort ansässigen Stiftungen weiterempfohlen. Innerhalb Hessens schneidet die „drittplatzierte" Behörde in Gießen signifikant besser ab als das Regierungspräsidium Darmstadt. Kassel und Berlin teilen sich bei dieser Frage den letzten Platz.

„Einer Stiftung in Gründung würde ich empfehlen, den Sitz im regionalen Zuständigkeitsbereich der für mich zuständigen Stiftungsaufsicht zu wählen."

„Das Problem in Berlin liegt nicht bei den handelnden Personen, sondern an den viel zu hohen und bürokratischen Anforderungen an die Stiftungen. Vor allem, wenn es sich um kleine von ehrenamtlichen Helfern getragene Stiftungen handelt."

Im Jahr 2012 haben übrigens fünf Stiftungen ihren Sitz in die Hauptstadt verlegt, während zwei den Stiftungssitz aus Berlin in eine andere Stadt verlegt haben.



Häufigkeitsverteilung „Einer Stiftung in Gründung würde ich empfehlen, den Sitz im regionalen Zuständigkeitsbereich der für mich zuständigen Stiftungsaufsicht zu wählen“, Stiftungsgründungen und Stiftungsdichte 2012 (Stiftungen je 100.000 Einwohner) für Berlin, Bremen, Hamburg und Frankfurt.

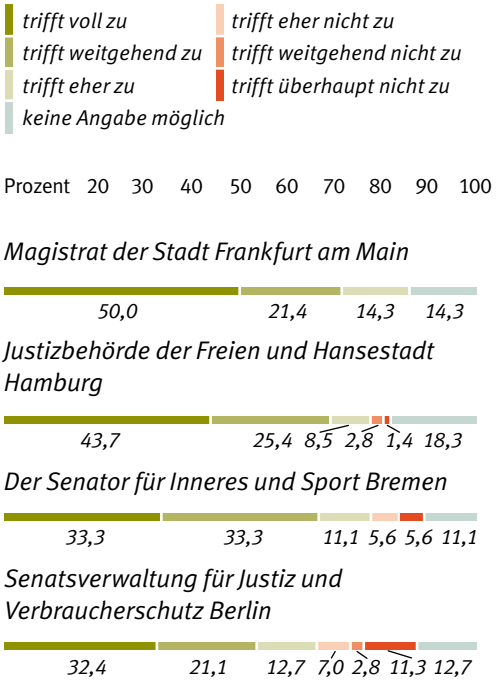


Abb. 3: Bei den Großstädten hat Frankfurts Aufsicht die Nase vorn

Unter Aufsichtsbehörden in Großstädten, die sich im Städteranking des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen miteinander messen, steht Frankfurt am besten da: über 70 Prozent der Stiftungen haben „trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“ angekreuzt. Berlin, das von den vier Städten die geringste Stiftungsdichte hat, schneidet 2012 signifikant schlechter ab als Frankfurt und Hamburg. Frankfurt und die beiden Hansestädte unterscheiden sich dagegen nicht signifikant voneinander.

Abb. 4: Die besten Aufsichtsbehörden 2012

„Gold“ geht an diejenigen Behörden, die bei allen fünf Fragen zur Zufriedenheit unter den zehn Besten waren, „Silber“ entsprechend bei vier, „Bronze“ bei drei Fragen unter den ersten zehn.

FAZIT

Deutschlands Stiftungen sind mit ihren Aufsichten insgesamt sehr zufrieden. Die Stiftungsfreundlichkeit der Behörden kann auf Grundlage der Umfrage 2012 weiterhin als Katalysator bei den Neugründungen angesehen werden. Nur wenige Aufsichten agieren in den Augen der Stiftungen noch immer bürokratisch. Allerdings differenzieren die Befragten dabei zwischen dem handelnden Personal und den örtlichen Rahmenbedingungen. Mancherorts stehen die dünne Personaldecke einiger Behörden und das anhaltende Wachstum des Stiftungssektors nach wie vor im Missverhältnis. Außerdem wird vielfach die Vorgabe einer externen Prüfung bemängelt. Die aktuelle Lage am Finanzmarkt ist offenbar für viele Stiftungen problematisch – dieser Herausforderung müssen sich auch die Aufsichtsbehörden stellen.

Drei positive Entwicklungen sind hervorzuheben

1. Der Kontakt zwischen Stiftungen und Behörden ist besser geworden.
2. Viele Aufsichten reagieren schneller als vor sechs Jahren.
3. Die Behörden werden als kundenorientierter wahrgenommen.

KAPITEL 5

Engagement in Zahlen

Die erfreuliche Nachricht: das stetige Wachstum des Stiftungswesens ist auch 2012 ungebrochen. Insgesamt ist die Zahl der Stiftungen in Deutschland um 3,2 Prozent gewachsen. Der Bestand der Stiftungen erreicht mit 19.551 Stiftungen bürgerlichen Rechts zum Jahresende 2012 somit ein neues Hoch.*

Zwar sank die Zahl der Neugründungen leicht im Vergleich zum Vorjahr[167], jedoch besteht nach wie vor Gründerelan, wie die 645 – immerhin fast zwei neue Stiftungen täglich – zu verzeichnenden Stiftungsgründungen 2012 zeigen. Der leichte Rückgang erklärt sich unter anderem dadurch, dass insbesondere bei kleineren Summen immer häufiger auf die Errichtung einer Stiftung bürgerlichen Rechts verzichtet und stattdessen eine alternative Stiftungsform, wie die Treuhandstiftung, eine Zustiftung oder ein Stiftungsfond gewählt wird.[168]

Die anhaltende Niedrigzinsphase stellt Stiftungen auch weiterhin vor besondere Herausforderungen. Um die Handlungsmöglichkeiten von Stiftungen zu erweitern, bieten sich Vermögensanlagen im Einklang mit dem Stiftungsauftrag an; das sogenannte „Mission Investing“ oder „Impact Investing“. In Deutschland noch recht ungewohnt anmutend, blicken diese im angelsächsischen Raum bereits auf eine 40-jährige Tradition zurück. Gemeint sind hiermit Anlagestrategien, die zweckfördernder oder zweckbezogener Natur sind. D. h., das Kapital wird so angelegt, dass damit Initiativen und Projekte gefördert werden, die dem Stiftungszweck entsprechen. Eine Bildungsstiftung kann z. B. in Bildungsfonds investieren, aus denen Studenten verbilligte Studiendarlehen erhalten.[169] Selbst mit kleinem Kapital lässt sich hierbei eine Maximierung der Stiftungswirkung erzielen.

Quelle für alle Geodaten in den Karten dieses Kapitels:
© Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Frankfurt am Main, 2013

** Der folgende statistische Überblick vermittelt einen ersten Eindruck von der deutschen Stiftungslandschaft. Er wurde auf Grundlage der Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und der Angaben der Aufsichtsbehörden erstellt. Da es kein bundeseinheitliches amtliches Stiftungsregister gibt, kann die Datenbank des Bundesverbandes nicht die Gesamtzahl deutscher Stiftungen erfassen. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Zahlen und Grafiken nur auf rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts. Der Bestand dieser Stiftungsform kann über die Stiftungsaufsichtsbehörden ermittelt werden.*

An dieser Stelle präsentiert der Stiftungs-Report jedes Jahr aktuelle Zahlen und Neuigkeiten zur deutschen Stiftungslandschaft. Wie viele Stiftungen wurden neu errichtet? Welche Stadt hat die höchste Stiftungsdichte? Welche gemeinnützigen Zwecke verfolgen deutsche Stiftungen vornehmlich? Das Kapitel „Engagement in Zahlen“ nimmt sich dieser und weiterer Fragen an und zeichnet ein faktenreiches und interessantes Bild der deutschen Stiftungslandschaft für das Jahr 2012.

Neuerungen für Ehrenamtliche

Ohne freiwilliges Engagement wäre die Arbeit zahlreicher Stiftungen kaum möglich. Der Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermittelte bei seiner letzten Befragung (2009) eine Engagementquote von 36 Prozent. Über ein Drittel der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren war demnach 2009 freiwillig engagiert.[170]

2012 haben sich einige positive Entwicklungen ergeben, die freiwilliges Engagement weiter beflügeln können. So ist die Erteilung eines Führungszeugnisses für Ehrenamtliche mittlerweile grundsätzlich (auch bei Erhalt einer Aufwandsentschädigung) gebührenfrei. Seit Mai 2010 benötigen Ehrenamtliche solch ein Führungszeugnis, wenn sie in einer gemeinnützigen Einrichtung mit Kindern und Jugendlichen tätig sind.

Durch das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes“[171] wird nicht nur die Ehrenamts- und Übungsleiterpauschale angehoben, sondern auch die Haftung von Ehrenamtlichen reduziert.

Mit Inkrafttreten zum 1.1.2013 wurde die Übungsleiterpauschale von 2.200 Euro auf 2.400 Euro erhöht und die Ehrenamtspauschale von 500 Euro auf 720 Euro. Zusätzlich wurde der Geltungsbereich der 2010 eingeführten Haftungserleichterung für ehrenamtliche Vorstände nun auf Mitglieder anderer Organe und besondere Vertreter ausgeweitet. Ehrenamtlich für den Verein tätige Mitglieder erhalten darüber hinaus nun dieselben Haftungsprivilegien wie ehrenamtliche Vorstände.

Bundesländer im Vergleich

Mit einem Bestand von 3.780 rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts ist unter den Bundesländern Nordrhein-Westfalen in absoluten Zahlen führend. Insgesamt 126 Neuerrichtungen gab es 2012 im bevölkerungsreichsten Bundesland.

Eine davon, die Wim Wenders Stiftung, hat ihren Sitz in der Landeshauptstadt Düsseldorf. Um sein Lebenswerk der Öffentlichkeit als Kollektivgut zur Verfügung zu stellen, hat der Regisseur von „Der Himmel über Berlin", „Buena Vista Social Club" oder „Pina" zusammen mit seiner Ehefrau Donata eine Stiftung ins Leben gerufen. Neben seinen Filmen wird die Stiftung auch den Zugang zu Wenders' fotografischen und literarischen Arbeiten ermöglichen. Darüber hinaus fördert die Stiftung innovative Erzählkunst junger Filmemacher und Videokünstler.

Mit 105 Neugründungen konnte Bayern ebenfalls und abermals eine hohe Zahl verzeichnen, gefolgt von Baden-Württemberg mit immerhin noch 99 Neugründungen. Dass sich Stiftungen eher in den alten Bundesländern Deutschlands ballen, spiegelt sich auch in den Gründungszahlen für 2012 wider. Der Stiftungsbestand in den alten Bundesländern und Berlin erhöhte sich um 581 Stiftungen auf 18.251. In den neuen Ländern hingegen lediglich um 64 Stiftungen auf insgesamt 1.300.

Stiftungsbestand, Errichtungen, Stiftungs- sowie Errichtungsdichte pro 100.000 Einwohner für 2012 nach Bundesländern

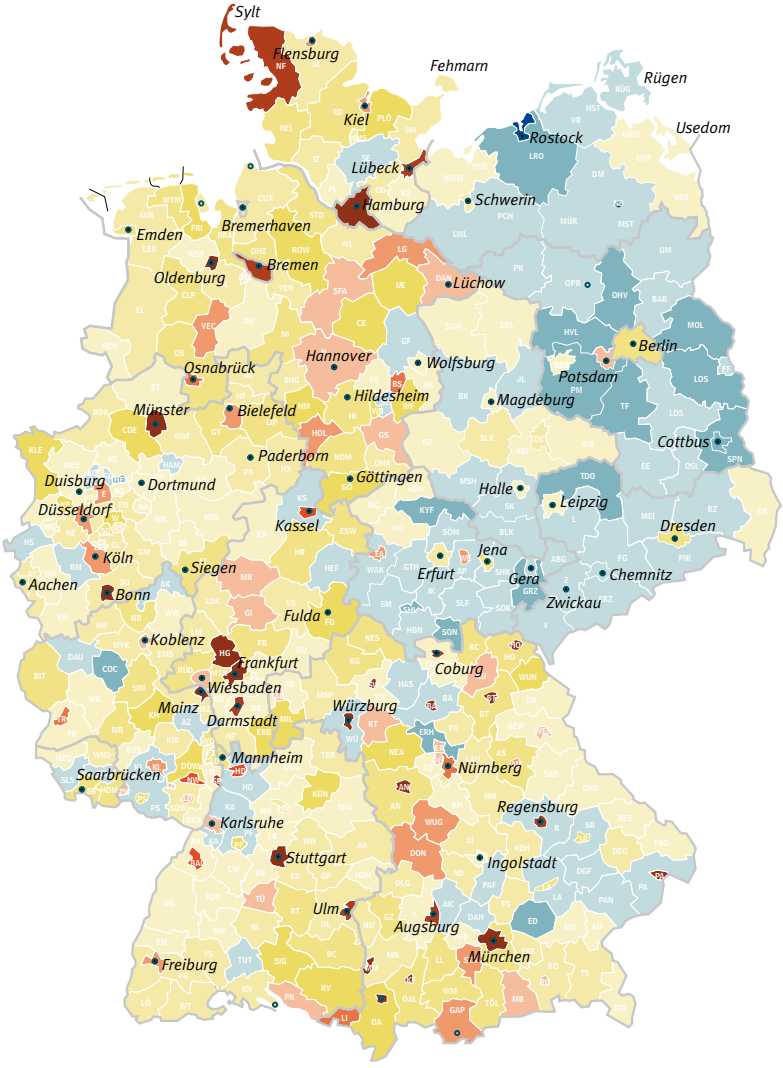
Bundesland	Bestand 2012	Errichtungen 2012	Stiftungsdichte	Errichtungsdichte
Baden-Württemberg	2.943	99	27	0,92
Bayern	3.568	105	28	0,83
Berlin	783	24	22	0,69
Brandenburg	180	8	7	0,32
Bremen	315	11	48	1,66
Hamburg	1.266	36	70	2,00
Hessen	1.754	45	29	0,74
Mecklenburg-Vorpommern	158	4	10	0,24
Niedersachsen	2.055	70	26	0,88
Nordrhein-Westfalen	3.780	126	21	0,71
Rheinland-Pfalz	920	39	23	0,98
Saarland	164	6	16	0,59
Sachsen	439	26	11	0,63
Sachsen-Anhalt	257	11	11	0,48
Schleswig-Holstein	703	20	25	0,70
Thüringen	266	15	12	0,68
Bundesrepublik Deutschland	19.551	645	24	0,79

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stiftungsaufsichtsbehörden, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen; Stiftungszahlen: Stand 31.12.2012 Einwohnerzahlen: Stand 31.12.2011

Stiftungsdichte 2012 (Stiftungen je 100.000 Einwohner)

- *bis 5*
- *bis 10*
- *bis 15*
- *bis 20*
- *bis 25*
- *bis 30*
- *bis 35*
- *bis 40*
- *bis 45*
- *bis 50*
- *bis 55*
- *mehr als 55*

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (März 2013), © Daten (im Auftrag der Herausgebergemeinschaft Statistische Ämter des Bundes und der Länder) Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2012; Einwohnerzahlen: Stand 31.12.2011.



Bei der Stiftungsdichte, der Anzahl der Stiftungen pro 100.000 Einwohner, liegen die Stadtstaaten Hamburg mit 70 und Bremen mit 48 Stiftungen vorn. Das Schlusslicht bildet Brandenburg mit 7 Stiftungen pro 100.000 Einwohner. Eine der Brandenburger Neugründungen ist die Bürgerstiftung Cottbus und Region, die unter dem Motto „Wir für hier“ im Oktober 2012 mit 63 Stifterinnen und Stiftern ihre Arbeit aufgenommen hat.

Zur Orientierung: Der Bundesdurchschnitt der Stiftungsdichte liegt bei 24 Stiftungen pro 100.000 Einwohner.

Das Städteranking – Wo Stiften beliebt ist

Das Städteranking der Großstädte zeigt ein unverändertes Bild zum Vorjahr. Würzburg führt die Liste nach wie vor an und verteidigt nun bereits zum vierten Mal in Folge seinen Titel als stiftungsreichste Großstadt Deutschlands, in Relation zur Einwohnerzahl.

Inzwischen haben 110 Stiftungen ihren Sitz in Würzburg – das entspricht einer Dichte von 82 Stiftungen pro 100.000 Einwohner. Das Trio der Spitzenplätze komplementieren nach wie vor Frankfurt am Main mit 74 Stiftungen pro 100.000 Einwohner auf dem zweiten und Hamburg mit 70 Stiftungen pro 100.000 Einwohner auf dem dritten Platz. In Frankfurt am Main hat zum Beispiel die 2012 gegründete KfW Stiftung ihren Sitz, deren dauerhafter Vermögensgrundstock 20 Mio. Euro beträgt. Die Bankengruppe bündelt in der KfW Stiftung ihr gesellschaftliches Engagement unter Corporate-Social-Responsibility-Gesichtspunkten als „Good Neighbour“ und „Corporate Citizen“.

In absoluten Zahlen ist die Elbmetropole mit 1.266 Stiftungen Spitzenreiter unter den deutschen Großstädten. Platz zwei belegt München mit 895 ansässigen Stiftungen, gefolgt von Berlin mit 783 Stiftungen.

Städteranking nach Stiftungen je 100.000 Einwohner

Rang	Stadt	Bundesland	Einwohner	Stiftungen	Dichte
1	Würzburg	Bayern	133.808	110	82
2	Frankfurt am Main	Hessen	691.518	510	74
3	Hamburg	Hamburg	1.798.836	1.266	70
4	Oldenburg	Niedersachsen	162.481	110	68
5	München	Bayern	1.378.176	895	65
6	Mainz	Rheinland-Pfalz	200.957	126	63
7	Bonn	Nordrhein-Westfalen	327.913	198	60
8	Hannover	Niedersachsen	525.875	309	59
	Münster	Nordrhein-Westfalen	291.754	171	59
10	Stuttgart	Baden-Württemberg	613.392	354	58
...					
71	Ingolstadt	Bayern	126.732	13	10
	Rostock	Mecklenburg-Vorpommern	204.260	20	10
73	Oberhausen	Nordrhein-Westfalen	212.568	18	8
	Gelsenkirchen	Nordrhein-Westfalen	256.652	20	8
75	Chemnitz	Sachsen	243.173	17	7
	Bottrop	Nordrhein-Westfalen	116.361	8	7
	Hamm	Nordrhein-Westfalen	182.112	12	7
78	Salzgitter	Niedersachsen	101.750	6	6
79	Cottbus	Brandenburg	102.129	5	5
80	Herne	Nordrhein-Westfalen	164.244	7	4

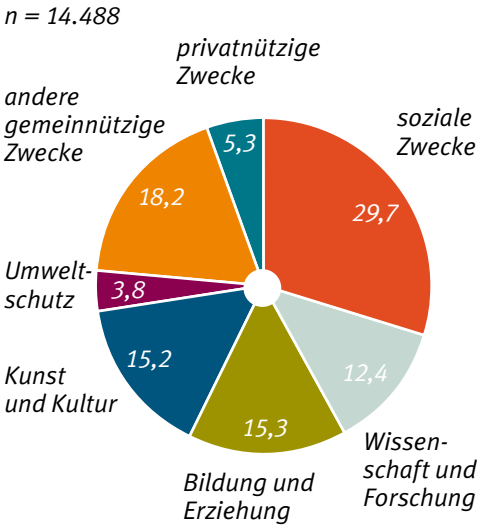
Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stiftungsaufsichtsbehörden, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen; Stiftungszahlen: Stand 31.12.2012 Einwohnerzahlen: Stand 31.12.2011

Stiftungszwecke – Was Stiftungen fördern

Welche Zwecke eine Stiftung verfolgt und wie ihre innere Organisation aussieht, legt die Stifterin oder der Stifter in der Satzung fest. Dabei ist die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts das klassische Instrument zur Verwirklichung eines auf Dauer angelegten Zwecks. Welche Zwecke gemeinnützig sind und damit zur Steuerbefreiung und zum Spendenabzug berechtigen, ist im Katalog des Paragrafen 52 Abs. 2 Abgabenordnung (neu) festgeschrieben. Zwecke, die sich nicht ausdrücklich im Katalog wiederfinden, gemäß ihrer Zielsetzung aber den dort genannten entsprechen, können über eine in Paragraf 52 Abs. 2 neu eingefügte Öffnungsklausel für gemeinnützig erklärt werden.

Die Zwecke, die Stiftungen im Einzelnen verfolgen, können sehr unterschiedlicher Natur sein. Fasst man die Stiftungszwecke zu übergeordneten „Hauptgruppen“ zusammen, so zeigt sich, dass ein Drittel aller Stiftungen bürgerlichen Rechts im Bereich Soziales tätig ist. Der Umweltschutz stellt ein zwar vergleichsweise kleines, aber wachsendes Segment dar. Eine der Neugründungen aus dem Jahr 2012 ist die von der OZEANEUM Stralsund GmbH, einer Tochtergesellschaft der Stiftung Deutsches Meeresmuseum, gegründete „Forschungsstiftung Ostsee – Stiftung zur Förderung der Forschung an der belebten Umwelt der Ostsee, der angrenzenden Gewässer und Küstenlebensräume“. Die Erträge der Stiftung fließen künftig in Vorhaben zum Schutz und zur Pflege von Natur und Umwelt in der Ostsee und den Küstenlebensräumen. Auch im Bereich Klimaschutz und Erneuerbare Energien engagieren sich vermehrt Stiftungen.

Prozentuale Verteilung der Stiftungszweck-Hauptgruppen im Stiftungsbestand*



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Stand: 31.12.2012)

** Die meisten Stiftungen geben in ihrer Satzung mehrere gemeinnützige Zwecke als Tätigkeitsgebiete an. Die Gewichtung der Zwecke erfolgt hier nach folgendem Muster: Gibt eine Stiftung mehrere Zwecke an (etwa Umwelt- und Naturschutz), die in einer der Hauptgruppen liegen (etwa Umweltschutz), so werden sie in dieser Gruppe nur einmal gezählt. Gibt eine Stiftung mehrere Zwecke an (etwa Bildung und Kultur), die in verschiedenen Bereichen liegen, so werden diese jeweils zur Hälfte gezählt. Das bedeutet, dass hier nicht Einzelzwecke gewichtet wurden, sondern die einzelnen Zwecke wurden zunächst in die Hauptgruppen der Abgabenordnung zusammengefasst. Erst dann wurde die Gewichtung vorgenommen. Jede Hauptgruppe erhält das gleiche Gewicht.*

Häufig lassen sich Querschnittsthemen wie Klimaschutz nicht eindeutig einer der übergeordneten Hauptgruppen zuordnen. Eine Stiftung, die im Bereich Wissenschaft und Forschung tätig ist, kann ebenso wie eine Bildungs- oder eine Naturschutzstiftung den Schutz des Klimas fokussieren. Außerdem spiegeln sich nicht alle Fördertätigkeiten von Stiftungen direkt in den Stiftungszweckhauptgruppen wider. Das zeigt sich auch beim Thema dieses Reports: Obzwar laut der Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen keine Stiftung „ökonomische Nachhaltigkeit“ explizit als Handlungsfeld nennt, gibt es einige Stiftungen, die sich hier engagieren. Die Kurzporträts auf den Seiten 86–93 geben davon einen Eindruck.

Stiftungen öffentlichen Rechts – Der Staat als Stifter

Stiftungen öffentlichen Rechts werden von staatlichen Körperschaften (Bund, Länder, Kommunen) errichtet und von diesen mit Kapital ausgestattet. Der Vorteil öffentlich-rechtlicher Stiftungen besteht darin, dass sie flexibler sind und autonomer handeln können als öffentliche Verwaltungen. Eine Unsicherheit dieser Stiftungsform liegt jedoch darin, dass das Vermögen der Stiftungen schwerlich zu bewerten ist, da dieses häufig in Form von Kulturgütern wie Schlössern und Gärten oder in wissenschaftlicher Infrastruktur vorliegt. So werden in der Regel keine Kapitalerträge aus diesem Vermögen erwirtschaftet und wenn in der Gründungsphase die Stiftung mit zu geringem Vermögen ausgestattet wird, bleibt die Stiftung von laufenden staatlichen und privaten Zuwendungen abhängig.

Die größten Stiftungen öffentlichen Rechts nach Gesamtausgaben [172]

Name	**Gesamtausgaben in Euro**
Georg-August-Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts	*976.429.000*
Goethe-Universität Frankfurt am Main	*347.000.000 **
Stiftung Preußischer Kulturbesitz	*292.941.000*
Stiftung kreuznacher diakonie	*285.637.000*
Stiftung Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)	*190.284.000 **
Stiftung Fachhochschule Osnabrück	*145.573.000*
Stiftung Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung	*129.461.000 **
Spitalstiftung Konstanz	*101.559.000 ***
GeoForschungsZentrum Potsdam	*95.869.000 **
Bundesstiftung „Mutter und Kind – Schutz des ungeborenen Lebens“	*92.033.000*

*Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013), Finanzdaten aus 2012, *2011, **2009*

Stiftungen privaten Rechts – Die Mehrheit der Stiftungen

Privatrechtliche Stiftungen machen die Mehrzahl der deutschen Stiftungen aus. Sie werden unterschieden in rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen. Der Prototyp der Stiftung ist die rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, die der staatlichen Stiftungsaufsicht untersteht. Daneben gibt es nicht rechtsfähigen Stiftungen, die von einem Treuhänder verwaltet werden und keiner behördlichen Stiftungsaufsicht unterliegen, wohl aber von den Finanzämtern kontrolliert werden.

Im Gegensatz zu Stiftungen des öffentlichen Rechts müssen privatrechtliche Stiftungen nicht gemeinnützig sein, sie sind es allerdings zu mehr als 90 Prozent.

Weitere Ausprägungen, die sich unter den privatrechtlichen Stiftungen finden lassen, sind Stiftungsaktiengesellschaften, Stiftungsvereine, wie die meisten parteinahen Stiftungen, oder Stiftungs-GmbHs, wie beispielsweise die Robert Bosch Stiftung.

***Die größten Stiftungen privaten Rechts nach Gesamtausgaben**[173]*

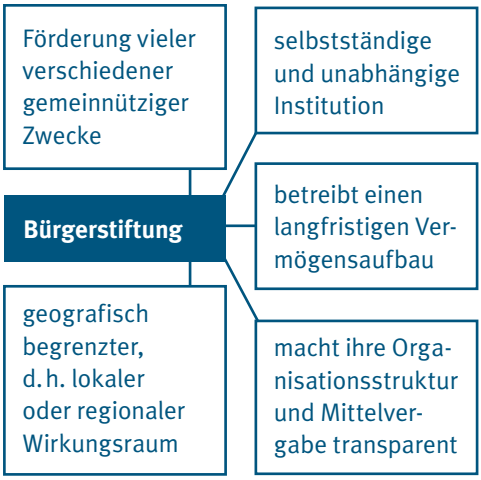
Name	Gesamtausgaben in Euro		
VolkswagenStiftung	*150.032.000*	*G*	
Robert Bosch Stiftung GmbH	*94.778.000*	*G*	
Bertelsmann Stiftung	*62.726.000*	*G*	
Hans-Böckler-Stiftung	*57.943.000*	*G[a)]*	
WWF-Deutschland	*54.307.000*	*G[b)]*	
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	*54.220.000*	*G*	
Stiftung Warentest	*48.560.000*	*G*	
Stiftung Mercator	*47.832.000*	*G**	
Baden-Württemberg Stiftung gGmbH	*43.155.000*	*G*	
Dietmar Hopp Stiftung gGmbH	*35.000.000*	*A*	
Deutsche Stiftung Denkmalschutz	*34.301.000*	*G*	
Gemeinnützige Hertie-Stiftung	*26.432.000*	*G**	
Software AG-Stiftung	*24.681.000*	*G*	
Klaus Tschira Stiftung gGmbH	*23.010.000*	*A*	
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius	*21.044.000*	*G*	

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013), Finanzdaten aus 2012, [a)] 07/2011–06/2012, [b)] 10/2011–09/2012
A: Auszahlungen, G: Gesamtausgaben
** Ohne Stiftungen, die ihre Ausgaben überwiegend oder vollständig aus Mitteln der öffentlichen Hand finanzieren, wie die Alexander von Humboldt-Stiftung, 112.522.000 Euro (G), Studienstiftung des deutschen Volkes e. V., 72.552.000 Euro (G), und die Kulturstiftung des Bundes, 35.000.000 Euro (G).*

Bürgerstiftungen in Deutschland

In Deutschland gibt es rund 300 Bürgerstiftungen[174], von denen insgesamt 239 das Bürgerstiftungs-Gütesiegel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen tragen. Das Gütesiegel erhalten Bürgerstiftungen, deren Satzungen die „10 Merkmale einer Bürgerstiftung“ erfüllen. Diese Merkmale wurden im Jahr 2000 vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen formuliert und bürgen für die hohe Qualität der Bürgerstiftungsarbeit. Betreut wird die Vergabe des Gütesiegels von der Initiative Bürgerstiftungen (IBS)[175], dem unabhängigen Kompetenzzentrum zu allen Fragen rund um das Thema Bürgerstiftungen. Die IBS berät Bürgerstiftungsinitiativen, fördert die bundesweite Netzwerkbildung und den Erfahrungsaustausch zwischen deutschen Bürgerstiftungen und wirbt für das Konzept der Bürgerstiftung in der Öffentlichkeit.

Die Zahl der Bürgerstiftungen steigt kontinuierlich. Am 1. Februar 2012 wurde z. B. die Bürgerstiftung Plauen in Sachsen ins Leben gerufen. Zweck der Stiftung ist die Förderung bürgerschaftlichen Engagements in den Bereichen Soziales, Bildung und Erziehung, Jugend- und Altenhilfe, Sport, Kunst, Kultur und Denkmalschutz sowie Naturschutz in der Stadt Plauen.

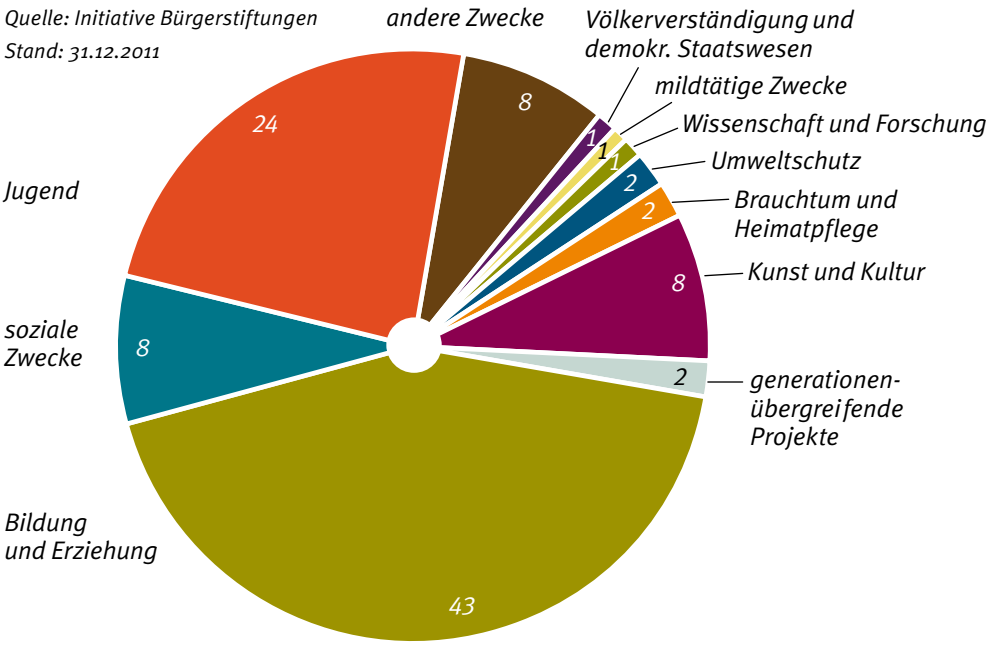


Förderschwerpunkte der Bürgerstiftungen

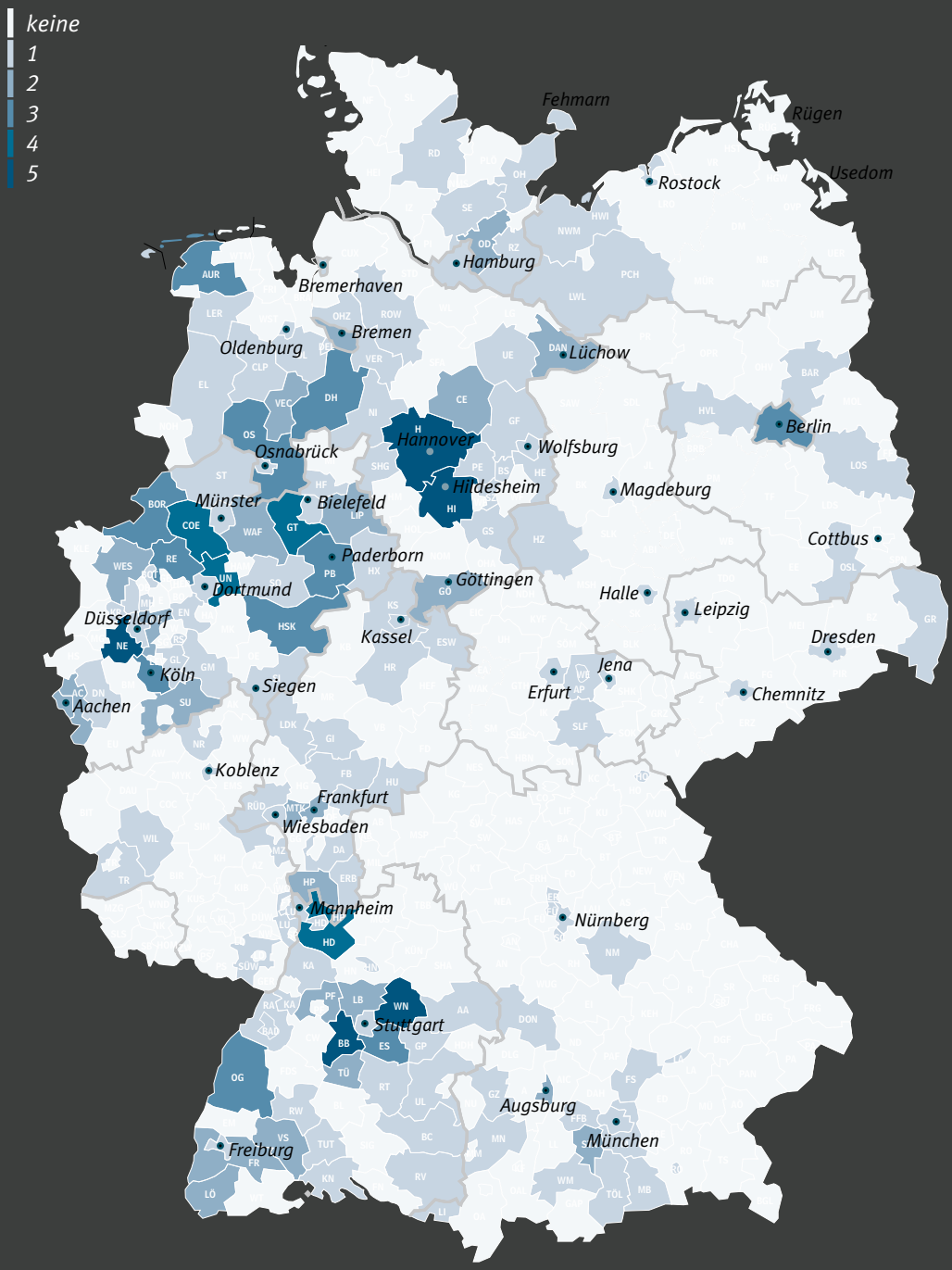
Die Hauptförderschwerpunkte der Bürgerstiftungen liegen auch 2011 in den Bereichen Jugend sowie Bildung und Erziehung. In letzterem ist ein starker Anstieg zu verzeichnen: Bildung und Erziehung führt nun mit 43 Prozent die Liste der Hauptförderschwerpunkte deutlich an. Im Jahr 2010 umfasste dieser Bereich noch 28 Prozent. Nach wie vor stark gefördert werden neben der Jugend mit 24 Prozent soziale Zwecke sowie Kunst und Kultur mit jeweils 8 Prozent.

Förderschwerpunkte und Stiftungszwecke von Bürgerstiftungen *(in Prozent)*

Quelle: Initiative Bürgerstiftungen
Stand: 31.12.2011



Regionale Verteilung der Bürgerstiftungen



Quelle: Initiative Bürgerstiftungen
Stand: 31.12.2011

Das Gesamtkapital der Bürgerstiftungen ist auf über 200 Millionen gestiegen

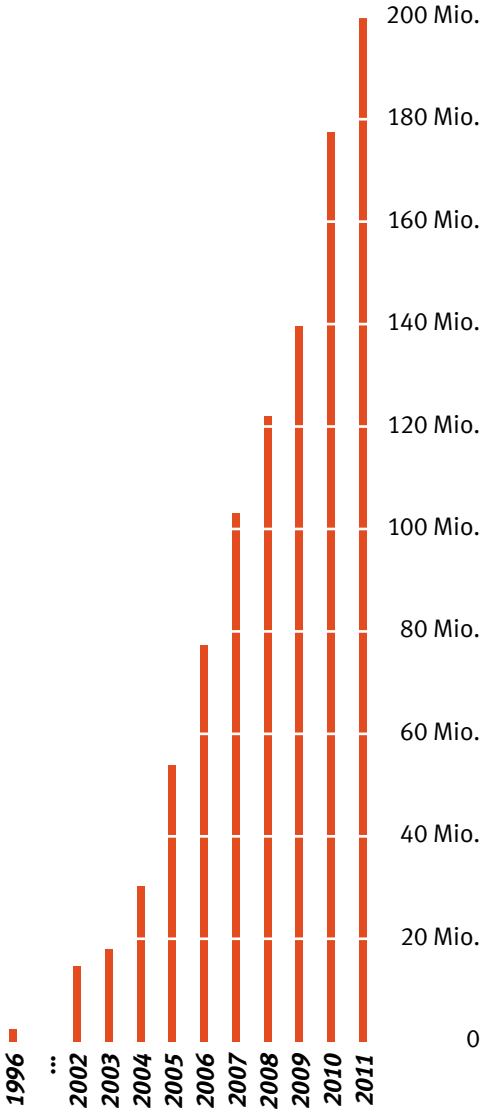
Die vielen kleinen und größeren Zustiftungen, die nicht zuletzt auch auf das Engagement der Bürgerstiftungen vor Ort zurückzuführen sind und deren Arbeit nachhaltig unterstützen sollen, führten 2011 zu einem kontinuierlichen Anstieg des Gesamtkapitals auf mittlerweile mehr als 200 Millionen Euro.

Um ihre gemeinnützigen Projekte zeitnah umsetzen zu können sind Bürgerstiftungen darauf angewiesen neben Zustiftungen auch Spenden einzuwerben. Hier lässt sich ein Anstieg auf 5,7 Millionen Euro im Jahre 2011 verzeichnen. Dies entspricht mehr als einem Drittel des gesamten Fördervolumens aller Bürgerstiftungen, das sich für 2011 auf insgesamt 14,9 Millionen Euro belief.

Auffällig ist die steigende Zahl der Stifterinnen und Stifter. Ist diese 2009 und 2010 jeweils um etwa 1.000 gestiegen[176], so lässt sich 2011 eine Zunahme um 4.000 Menschen verzeichnen, die ihre Bürgerstiftung finanziell unterstützt haben. Es gibt nun 21.000 Bürgerstifterinnen und Bürgerstifter.

Nicht nur finanzielle Zustiftungen und Spenden sind elementar für das Wirken von Bürgerstiftungen. Die geleisteten ehrenamtlichen Stunden tragen maßgeblich zur Umsetzung der operativen Projekte und deren Erfolg bei. Für 2011 errechnete die Initiative Bürgerstiftungen eine Arbeitszeit von über 480.000 Stunden ehrenamtlicher Arbeit in Bürgerstiftungen.

Stiftungsvermögen der Bürgerstiftungen in Deutschland von 1996 bis 2011 in Euro



Quelle: Initiative Bürgerstiftungen
Stand: 31.12.2011

Service

Stiftungstypologie

Bürgerstiftung

Bürgerstiftungen sind gemeinnützige Stiftungen von Bürgern für Bürger, deren Stiftungszweck möglichst breit gefasst ist und dessen Verwirklichung in einem geografisch begrenzten Raum erfolgt. Sie sind Ausdruck einer selbstbestimmten Bürgerschaft.

Familienstiftung

Familienstiftungen dienen ihrem Zweck nach überwiegend dem Interesse der Mitglieder einer oder mehrerer Familien. Errichtet wird die Familienstiftung regelmäßig in der Rechtsform der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts. Die für eine Steuerbegünstigung erforderliche Förderung der Allgemeinheit liegt bei einer reinen Familienstiftung nicht vor. Sie wird daher auch als privatnützige Stiftung bezeichnet.

Gemeinnützige Stiftung

Eine Stiftung ist gemeinnützig, wenn ihr Zweck darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Die Anerkennung als gemeinnützig erfolgt durch die Finanzbehörden. Mit dem Status der Gemeinnützigkeit ist regelmäßig die Steuerbefreiung der Stiftung verbunden. Auch sind gemeinnützige Stiftungen berechtigt, Spenden entgegenzunehmen.

Kirchliche Stiftung

Eine kirchliche Stiftung ist eine Stiftung, deren Zweck überwiegend kirchlichen Aufgaben dient. Eine selbstständige kirchliche Stiftung wird durch die kirchliche Aufsichtsbehörde beaufsichtigt. Die Bestimmung als kirchliche Stiftung hängt vom Stifterwillen und der Zustimmung der Kirche ab.

Operative Stiftung ⟷ Förderstiftung

Eine operative Stiftung führt eigene Projekte durch, bezweckt also nicht nur die Förderung fremder Projekte bzw. die Förderung anderer gemeinwohlorientierter Körperschaften (Förderstiftung).

Was ist eine Stiftung?

Der Begriff Stiftung ist im Gesetz nicht definiert. Auch wenn somit nicht automatisch eine bestimmte Rechtsform mit dem Begriff der Stiftung einhergeht, verfügen Stiftungen über einheitliche charakteristische Merkmale. Die Stiftung ist gekennzeichnet als Vermögensmasse, die einem bestimmten Zweck, insbesondere einem gemeinnützigen, auf Dauer gewidmet ist. Welche Zwecke die Stiftung verfolgt und wie ihre innere Organisation aussieht, legt der Stifter nach seinem Willen in der Satzung fest. Klassisches Instrument zur Verwirklichung eines auf Dauer angelegten Zwecks ist die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Ihre Entstehungsvoraussetzungen sind in den Paragrafen 80 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt, die durch die Landesstiftungsgesetze ausgefüllt werden. Die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts unterscheidet sich von sonstigen juristischen Personen des Privatrechts (etwa GmbH oder e.V.) durch ihre fehlende Verbandsstruktur. Sie hat keine Mitglieder oder Eigentümer.

Trägerstiftung (oder sog. Anstaltsträgerstiftung)

Trägerstiftungen verwirklichen ihren Zweck in der Regel vornehmlich durch von ihnen betriebene Einrichtungen wie Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Museen oder Forschungszentren, deren Art den Zweck der Stiftung vorgibt. Neben den Erträgen aus dem Anlagevermögen finanzieren sich Trägerstiftungen über öffentliche Zuwendungen, aus ihren Dienstleistungen sowie Pflegesätzen.

Treuhandstiftung ⟷ Rechtsfähige Stiftung

Eine Treuhandstiftung, die auch als unselbstständige, nichtrechtsfähige oder fiduziarische Stiftung bezeichnet wird, wird durch einen Vertrag zwischen dem Stifter und dem Treuhänder (Träger) errichtet. Der Stifter überträgt das Stiftungsvermögen dem Treuhänder, der es getrennt von einem eigenen Vermögen gemäß den Satzungsbestimmungen der Stiftung verwaltet. Anders als eine rechtsfähige Stiftung verfügt eine Treuhandstiftung nicht über eine eigene Rechtspersönlichkeit.

Öffentliche Stiftung bürgerlichen Rechts

Anders als eine öffentlich-rechtliche Stiftung wird eine öffentliche Stiftung bürgerlichen Rechts nach den Regeln des Privatrechts errichtet. Der Zusatz „öffentlich“ wird vor allem in Bayern und Baden-Württemberg verwendet und kennzeichnet Stiftungen, die Zwecke verfolgen, die zumindest teilweise dem Gemeinwohl dienen. Eine öffentliche Stiftung bürgerlichen Rechts ist meistens, aber nicht notwendigerweise, gemeinnützig.

Öffentlich-rechtliche Stiftung

Stiftungen des öffentlichen Rechts werden von staatlicher Seite durch einen Stiftungsakt, insbesondere per Gesetz, errichtet und verfolgen Zwecke, die von einem besonderen öffentlichen Interesse sind.

Unternehmensstiftung

Eine Unternehmensstiftung ist eine Stiftung, für die das Unternehmen das Stiftungsvermögen und gegebenenfalls laufende Mittel bereitstellt.

Unternehmensverbundene Stiftung

Unternehmensverbundene Stiftungen halten Anteile an Unternehmen oder betreiben selbst ein Unternehmen. Sie werden häufig als Instrument zur Regelung der Unternehmensnachfolge eingesetzt.

Verbrauchsstiftung

Eine Verbrauchsstiftung nennt man eine Stiftung, deren Grundstockvermögen nach dem Willen des Stifters in einer bestimmten Zeitspanne ganz oder zum Teil für die Verwirklichung des Stiftungszwecks eingesetzt werden soll.

Stiftungsgründung in fünf Schritten

1 Entwurfserstellung der schriftlichen Satzung und des Stiftungsgeschäfts entsprechend dem Stifterwillen unter Beachtung der Formerfordernisse sowie der steuerlichen Anforderungen, falls eine Steuerbegünstigung angestrebt wird (vgl. Paragrafen 51 ff. der Abgabenordnung).

2 Abstimmung der Entwürfe mit der zuständigen Stiftungsaufsicht und dem zuständigen Finanzamt.

3 Einreichung der Stiftungssatzung und des Stiftungsgeschäfts bei der Stiftungsaufsicht mit dem Antrag auf Anerkennung.

4 Einreichung beim zuständigen Finanzamt mit Antrag auf Erteilung einer Steuernummer und Beantragung der vorläufigen Bescheinigung der Gemeinnützigkeit.

5 Nach Anerkennung und Erteilung der vorläufigen Bescheinigung der Gemeinnützigkeit: Einzahlung des Stiftungskapitals / Übertragung des Stiftungsvermögens.

Weitere Informationen rund um die Stiftungsgründung, Service- und Beratungsangebote sowie Wissenswertes zur deutschen Stiftungslandschaft finden Sie auf der Webseite des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen unter www.stiftungen.org.

Oder Sie bestellen den Ratgeber

Die Gründung einer Stiftung
Ein Leitfaden für Stifter und Berater
StiftungsRatgeber Bd. 1
Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.):
Berlin 2008, 158 Seiten.

Zustiftung als Alternative zur Stiftungsgründung

Wenn sich jemand für einen bestimmten Zweck engagieren, aber keine eigene Stiftung gründen möchte, bietet sich eine Zustiftung an. Im Gegensatz zu Spenden müssen Zustiftungen von der empfangenden Stiftung nicht zeitnah verwendet werden, denn sie werden dem Stiftungsvermögen dauerhaft zugeführt. Durch die Erhöhung des Vermögens erzielt die Stiftung langfristig höhere Erträge und kann ihre Zwecke nachhaltiger verfolgen.

Vereinigung von Stiftungen durch Zulegung

Bei einer Zulegung wird die betroffene Stiftung mit einer anderen vereinigt. Die Stiftung wird nach entsprechender Änderung ihrer Satzungsbestimmungen über den Vermögensanfall aufgehoben und liquidiert. Handelt es sich bei der betroffenen Stiftung um eine Stiftung bürgerlichen Rechts, so verliert sie dabei ihre eigene Rechtsfähigkeit.

Stiftungen als Stifter

Ab dem 01.01.2014 wird es auch für Stiftungen möglich sein, andere gemeinnützige Organisationen wie zum Beispiel kleine Stiftungen in der Startphase oder auch Stiftungsprofessuren, mit Vermögen auszustatten. Bislang durfte eine Stiftung keine Zuwendungen von verwendungspflichtigen Mitteln in das Vermögen einer anderen steuerbegünstigten Körperschaft tätigen (Endowment-Verbot). Dieses Verbot wird durch das am 01.03.2013 im Bundesrat verabschiedete „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes“ aufgehoben.

Über den Bundesverband Deutscher Stiftungen

Die Idee für eine Interessenvertretung der unterschiedlichen Erscheinungsformen deutscher Stiftungen wurde in einer der traditionsreichsten Stiftungen des Landes, der Fuggerei in Augsburg, geboren. Im Jahr 1948 als „Arbeitsgemeinschaft bayerischer Wohltätigkeits-, Erziehungs- und Kultusstiftungen“ gegründet, erhielt der Verband 1990 seinen heutigen Namen.

Aus einem kleinen Kreis ist mittlerweile eine Stiftungsfamilie mit über 3.800 Mitgliedern erwachsen, über Stiftungsverwaltungen sind dem Verband mehr als 7.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Jede der Mitgliedsstiftungen ist einzigartig – im Typ, in der Struktur und Größe, in ihrem Anliegen und Zweck. Damit repräsentiert der Bundesverband Deutscher Stiftungen die bunte deutsche Stiftungslandschaft und rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro. Mitglieder profitieren von einem breit gefächerten Informations-, Service- und Beratungsangebot, von Praxiserfahrungen und Kontakten. Die thematische Stiftungsvielfalt spiegelt sich in Arbeitskreisen und Foren wider.

Neben vielfältigen Veranstaltungen im gesamten Bundesgebiet organisiert der Verband jedes Jahr mit dem Deutschen StiftungsTag den größten Stiftungskongress in Europa und stärkt damit die Aufmerksamkeit für Stiftungen in der Öffentlichkeit. Mit der Verleihung des Deutschen Stifterpreises und der Medaille für Verdienste um das Stiftungswesen ehrt der Verband herausragende Personen und würdigt deren stifterisches Engagement. Beispiele guter Stiftungskommunikation werden mit dem KOMPASS ausgezeichnet.

Auf politischer Ebene macht sich der Bundesverband Deutscher Stiftungen – als unabhängiger Dachverband und „Stimme der Stiftungen“ – für die Verbesserung der rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen stark. Der Professionalisierung des Stiftungswesens dienen die im Jahr 2006 von den Mitgliedern verabschiedeten Grundsätze Guter Stiftungspraxis, die gemeinnützigen Stiftungen einen Orientierungsrahmen für verantwortungsvolles und effektives Stiftungshandeln geben. Zu ihren wichtigsten Aussagen zählt das Transparenzgebot, welches verdeutlicht, dass die Bereitstellung von Informationen ein Ausdruck originärer Verantwortung jeder gemeinnützigen Organisation gegenüber der Gesellschaft ist. In Ergänzung dazu haben Vorstand und Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen 2012 die „Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen“ verabschiedet. Zudem hat der Verband diverse Handlungsempfehlungen für einzelne Stiftungssegmente erarbeitet. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen ist das Kompetenzzentrum der Stiftungen. Unter seinem Dach leistet das neu gegründete Kompetenzzentrum Stiftungsforschung einen wichtigen Beitrag zur Dokumentation und Erforschung des Stiftungswesens in Deutschland. Der Verband spürt Trends auf und hilft, dass sich neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements entwickeln können. Der Förderung der neueren Erscheinungsform der Bürgerstiftung dient z. B. das Projekt „Initiative Bürgerstiftungen“.

Folgen Sie uns!

stiftungen.org @stiftungstweet bundesverband gplus.to/bundesverband

Die BMW Stiftung Herbert Quandt

Die BMW Stiftung inspiriert und unterstützt Menschen, sich für das Gemeinwohl und für eine zukunftsfähige Gesellschaft einzusetzen.

Dabei richtet sie sich besonders an Menschen, die als internationale Führungskräfte über Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten verfügen und mit verantwortungsvollem Verhalten, sei es in Form von sektorenübergreifender Zusammenarbeit, ehrenamtlichem oder philanthropischem Engagement, einen entscheidenden Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten können.

Bei unseren Programmen in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika beleuchten wir Schlüsselthemen und innovative Lösungsansätze aus allen gesellschaftlichen Bereichen und schaffen für die Programmteilnehmer konkrete Angebote zur gemeinschaftlichen Unterstützung von sozialen Akteuren.

Dort, wo die Stiftung direkt mit Organisationen im sozialen Bereich zusammenarbeitet, setzt sie weniger auf die Förderung einzelner Projekte als auf die dauerhafte Stärkung der finanziellen, organisatorischen und personellen Strukturen von Organisationen und ihren Fähigkeiten, Problemlösungen in die Breite zu tragen und in öffentliche Systeme einzuspeisen.

Wir sind davon überzeugt, dass wir mit unserer Stiftungsarbeit innovative Denk- und Handlungsweisen am besten erkennen und neue Ideen und Praktiken am weitesten verbreiten, kurzum: besonders viel erreichen können, wenn wir partnerschaftlich und offen mit vielfältigen Akteuren in Politik, Wirtschaft und den Medien, mit Thinktanks, Sozialunternehmern und gemeinnützigen Organisationen zusammenarbeiten.

www.bmw-stiftung.de
twitter.com/BMWStiftung
BMWFoundation

BMW Stiftung
Herbert Quandt

Die Siemens Stiftung

ENCOURAGE. empowering people.

Die Siemens Stiftung wurde im September 2008 gegründet, um das gesellschaftliche Engagement der Siemens AG nachhaltig auszubauen. Die Siemens Stiftung will Menschen in die Lage versetzen, sich aktiv gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen, und bezieht sich dabei ideell auf die Werte von Werner von Siemens. Gemeinsam mit Kooperationspartnern konzipiert und realisiert sie lokale sowie internationale Projekte mit der Zielsetzung, Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zu fördern.

Die Stiftung engagiert sich in den Bereichen Ausbau der Grundversorgung und Social Entrepreneurship, Förderung von Bildung sowie Stärkung von Kultur. Sie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und steht für verantwortungsvolle, wirkungsorientierte und innovative Projektarbeit, die sich auf die Zielregionen Afrika, Lateinamerika und Deutschland/Europa konzentriert.

Neben der international ausgerichteten Siemens Stiftung mit Sitz in München gibt es derzeit weltweit fünf weitere Unternehmensstiftungen von Siemens in Argentinien, Brasilien, Frankreich, Kolumbien und den USA. Im Rahmen der Global Alliance of Siemens Foundations wird die Kooperation zwischen den Stiftungen unter der Leitung der deutschen Stiftung in den nächsten Jahren intensiviert und ausgebaut.

www.siemens-stiftung.org

SIEMENS | Stiftung

Die Robert Bosch Stiftung

Die Robert Bosch Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Europa. Sie wurde 1964 auf der Grundlage des Testaments von Robert Bosch gegründet. Die Stiftung besitzt rund 92 Prozent der Geschäftsanteile an der Robert Bosch GmbH und finanziert sich aus den Dividenden, die sie aus dieser Beteiligung erhält. Seit ihrer Gründung hat die Stiftung mehr als eine Milliarde Euro für ihre gemeinnützige Arbeit eingesetzt.

Ausgehend von dem Vermächtnis Robert Boschs arbeitet die Stiftung vor allem in den Feldern Gesundheit, Bildung und Völkerverständigung und beschäftigt sich mit sozialen Fragen. Sie entwickelt eigene Projekte und fördert Vorhaben von Dritten, die an sie herangetragen werden und die den Förderzielen entsprechen. Im Durchschnitt bewilligt die Stiftung pro Jahr rund 800 Projekte. Im Jahr 2012 flossen rund 69 Millionen Euro in die Projektförderung.

Die Stiftung hat ihren Sitz im ehemaligen Stuttgarter Wohnhaus von Robert Bosch. Dort und in ihrer Berliner Repräsentanz beschäftigt sie rund 140 Mitarbeiter. Zur Stiftung gehören in Stuttgart das Robert-Bosch-Krankenhaus (RBK), das Dr. Margarete Fischer-Bosch-Institut für klinische Pharmakologie (IKP) und das Institut für Geschichte der Medizin der Robert Bosch Stiftung (IGM). Als unselbstständige Stiftungen werden die DVA-Stiftung, die Hans-Walz-Stiftung, die Otto und Edith Mühlschlegel Stiftung und die Rochus und Beatrice Mummert-Stiftung geführt.

www.bosch-stiftung.de

Robert Bosch Stiftung

Die Heinz Nixdorf Stiftung

Die Heinz Nixdorf Stiftung ist – neben der Stiftung Westfalen – eine von zwei gemeinnützigen Stiftungen bürgerlichen Rechts, die aus dem Nachlass von Heinz Nixdorf hervorgegangen sind. Heinz Nixdorf (1925–1986) gehört zu den innovativen und erfolgreichen Unternehmern der deutschen Nachkriegsgeschichte. Er gilt als Vorbild eines sozialen Unternehmers. Ihm wurde 1983 die Ludwig-Erhard-Medaille für Verdienste um die Soziale Marktwirtschaft verliehen.

Die beiden Stiftungen wollen die persönliche Entwicklung des Menschen in seiner Bewusstseinsbildung und seiner Leistungsfähigkeit fördern mit dem Ziel seines Wohlergehens und der Erreichung einer solidarischen Gesellschaft in Freiheit. Zugleich sind sie darauf bedacht, den unternehmerischen Geist des Stifters in ihrer Fördertätigkeit umzusetzen.

Dazu fördern sie folgende von Heinz Nixdorf festgelegte Zwecke:

a) die berufliche Aus- und Fortbildung, insbesondere auf dem Gebiet moderner Technologie, sowie die Bildung allgemein,

b) die Wissenschaft in Forschung und Lehre einschließlich des wissenschaftlichen Nachwuchses, insbesondere auf dem Gebiet der Informationstechnik,

c) das freiheitliche demokratische Staatswesen, insbesondere die Soziale Marktwirtschaft,

d) die Gesundheit der Bevölkerung,

e) den Sport.

Die Heinz Nixdorf Stiftung und die Stiftung Westfalen verwirklichen ihre Zwecke in erster Linie mittelbar, insbesondere in Kooperation mit anderen gemeinnützigen Institutionen. Zu ihren Hauptaktivitäten gehören das Heinz Nixdorf MuseumsForum und der Ahorn Sportpark in Paderborn. Das Heinz Nixdorf MuseumsForum ist mit 6.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche und über 2.000 Exponaten das größte Computermuseum der Welt. Es unterstützt mit seinen Ausstellungen und Veranstaltungen die Orientierung und Bildung des Menschen in der Informationsgesellschaft. Neben dem gesundheitlichen Aspekt schätzte Heinz Nixdorf im Sport besonders den Wettbewerb – eine der für ihn grundsätzlich wichtigsten menschlichen Herausforderungen.

www.heinz-nixdorf-stiftung.de

Heinz Nixdorf Stiftung

Anmerkungen und Literatur

Editorial

[1] Bertelsmann Stiftung: „Kein Wachstum um jeden Preis“, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/ rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_113236.htm (09.12.2012).

[2] Rat für nachhaltige Entwicklung: „Was ist Nachhaltigkeit?“, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit (11.12.2012).

[3] Interview Der Spiegel 46/2012, S. 162.

[4] Lexikon der Nachhaltigkeit: „Nachhaltiger Konsum“, http://www.nachhaltigkeit. info/artikel/nachhaltiger_konsum_1135.htm (21.02.13).

Kapitel 1

[5] Falk, Hermann: „Anlage mit Sinn und Verstand“. In: StiftungsWelt 02, Berlin 2009, S. 10–16, hier S. 11.

[6] Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Droß, Patrick J.; Paul, Franziska; Poldrack, Clemens J.; Schmeißter, Claudia; Waitkus, Nora: „Dritte-Sektor- Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hg.): Discussion Paper, Berlin 2012, S. 45 ff.

[7] Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien der unbekannten Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2007, hier S. 11.

[8] Gespräch des Verfassers mit Markus Hipp am 03.09.2013 in Berlin.

[9] Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt am Main 1996.

[10] Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Verzeichnis Deutscher Stiftungen. 7. Auflage, Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin 2011.

[11] Braunberger, Gerhard: „Strategien von Stiftungen divergieren“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.08.2010.

[12] „Die Suche nach höheren Zinsen“. In: Kieler Nachrichten, 29.01.2013.

[13] Falk, Hermann: „Stiftungen und nachhaltige Geldanlage“. In: Faust, Martin; Scholz, Stefan: Nachhaltige Geldanlagen. Produkte, Strategien und Beratungskonzepte. Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main 2008, S.195–221, hier S. 197.

[14] Falk, Hermann: Vermögensanlage. Stiftungsvermögen professionell verwalten – ein Leitfaden. Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin 2011, S. 12.

[15] Ebd.

[16] Ebd.

[17] Falk 2009, wie Endnote 5.

[18] Union Investment: „Institutionelle Anleger befürworten nachhaltige Investments“, http:// unternehmen.union-investment.de/Unternehmen/UMH/Nachrichten/7d498d673a4b6cd29b8d399883616641.0.0/PM_20110801_Nachhaltigkeitsstudie_2011.html (14.12.2012).

[19] Faust, Martin; Scholz, Stefan: „Nachhaltige Geldanlagen“. In dies. (Hg.): Nachhaltige Geldanlagen. Produkte, Strategien und Beratungskonzepte. Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main 2008, S. 133–156, hier S. 135.

[20] Rat für Nachhaltige Entwicklung: „Nachhaltige Geldanlagen lohnen sich“, http:// www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=7642 (26.03.2013).

[21] Lexikon der Nachhaltigkeit: „Environmental Social Governance“, http://www. nachhaltigkeit. info/artikel/esg_1609.htm (26.03.2013).

[22] Kleine, Jens; Krautbauer, Matthias; Weller, Tim: „Nachhaltige Investments aus dem Blick der Wissenschaft: Leistungsversprechen und Realität“. Research Center for Financial Services, Steinbeis- Hochschule Berlin (Hg.): Analysebericht, München 2013, hier S. 10.

[23] Global Alliance for Banking on Values: „Pressemitteilung: Nachhaltigkeitsbanken unterstützen Realwirtschaft besser – bei stabileren Gewinnen“, http:// www.gabv-tickets.de/aktuelles-details/ items/nachhaltigkeitsbanken-unterstuetzen-realwirtschaft-besser-bei-stabileren-gewinnen.html (15.12.2012).

[24] Vgl. dazu auch: StiftungsWelt: „Gut Holz. Stiftungen auf Waldwegen“. Berlin 04/2012.

[25] Telefoninterview des Verfassers mit Susanna Krüger am 13.02.2013.

[26] Jansen, Stephan A., Oldenburg, Felix: „Unternehmertum statt Ehrenamt“. In: brand eins 7, Hamburg 2010, S. 38–39, hier S. 38.

[27] Ebd.

[28] Siehe Endnote 25.

[29] Ebd.

[30] Vgl. auch Interview Seite 27.

[31] http://www.sptg.de/Data/Sites/7/media/bilder/wirkungen/wirkung.pdf

[32] Schneeweiß, Antje; Weber, Melinda: „Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen“. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.). Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin 2012, hier S. 17.

[33] Ebd.

[34] Siehe Endnote 32, S. 18.

[35] Bissinger, Gerhard: „99 seconds for the future of social business“, https://www.youtube.com/watch?v=blsHsmUvN5Y&feature=youtu.be (28.03.2013).

[36] www.social-reporting-standard.de

[37] Vgl. auch Interview Seite 17.

[38] Gespräch des Verfassers mit Karsten Timmer am 14.01.2013 in Berlin.

[39] Telefoninterview des Verfassers mit Christof Eichert am 11.12.2012.

[40] Vgl. dazu: Schiemenz, Andreas: „Gesellschaftliches Engagement unternehmerisch gestalten“. In: Börsenzeitung, 29.11.12, http://www.boersen-zeitung.de/index. php?li=1&artid=2012231807 (19.12.2012).

[41] Schmidt, Wolf: „Reputation. Ein zerbrechlicher Hebel der Stiftungsarbeit“. In: Stiftung & Sponsoring 2/2012, S. 20–22, hier S. 20.

[42] Bundesverband Deutscher Stiftungen: Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland, Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Berlin 2010, S. 32.

[43] Statement von Joachim Rogall vom 03.04.2013.

[44] Bundesverband Deutscher Stiftungen: Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit. Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Berlin 2013, S. 21.

[45] Ebd., S. 43.

[46] Ebd.

[47] Vgl. dazu Starck, Marion: „Thought-Leadership-Kampagnen. Wirksames Stiftungshandeln – mit strategischer Kommunikation?". In: Stiftung & Sponsoring 2/2012, S. 18–19, hier S. 18.

[48] Siehe Endnote 25.

[49] Ebd.

[50] Ebd.

[51] Siehe Endnote 47.

[52] Siehe Endnote 39.

[53] Schiffer, Jan K.: Interview mit Berit Sandberg zu Stiftungen und Personal, http:// www. stiftungsrecht-plus.de/fachinterviews/prof-dr-berit-sandberg/index.html (20.12.2012).

[54] Fleisch, Hans: „Stiftungsorganisation in schwierigen Zeiten". In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten. Verlag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin 2010, S. 10–24, hier S. 18.

[55] Bei der Buchvorstellung „Nachfolge in Stiftungsvorstand" am 14.01.2013 in der Kreuzberger Kinderstiftung in Berlin.

[56] Siehe Endnote 6, S. 23.

[57] Sandberg, Berit; Mecking, Christoph (Hg.): Nachfolge im Stiftungsvorstand – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement. Stiftung & Sponsoring Verlag, Essen 2013.

[58] bis [65] Siehe Endnote 55.

[66] Fleschutz, Karin: „Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen". Gabler Verlag, Heidelberg 2008, S. 81.

[67] Ebd.

[68] Ebd.

[69] Schiffer, Jan K.: „Doppelstiftung: Generelles und disquotale Einlage", http://www.stiftungsrecht-plus.de/kommentare-und-mehr/artikel/ article/doppelstiftung-generelles-und-disquotale-einlage/index.html?tx_ttnews[backPid]=3&cHash= 1d8fa31f65 (23.02.2013).

[70] Engel, Michael: „Die unternehmensverbundene Stiftung". S. Roderer Verlag, Regensburg 2008, S. 41.

[71] bis [76] Telefoninterview des Verfassers mit Nils Birschmann am 06.02.2013.

[77] Siehe Endnote 70.

[78] BDO AG: Stiftungsunternehmen in Deutschland", Hamburg 2012, S. 6.

[79] Ebd., S. 18.

[80] Telefoninterview des Verfassers mit Marc Eulerich am 13.12.2012.

[81] Telefoninterview des Verfassers mit Günter Franke am 07.02.2013.

[82] Ebd.

[83] Prange, Sven: „Stiftungsunternehmen – zum Wohle der Gemeinschaft?". In: Handelsblatt, http://www.handelsblatt.com/unternehmen/ management/strategie/exklusiv-studie-stiftungsunternehmen-zum-wohle-der-gemeinschaft-seite-all/7163008-all.html (25.09.2012).

[84] Siehe Endnote 81.

[85] Ebd.

[86] E-Mail-Interview des Verfassers mit Christoph Kübel am 15.02. 2013.

[87] Telefoninterview des Verfassers mit Markus D. Werner am 12.02.2013.

[88] Ebd.

Kapitel 2

[89] Bognanni, Massimo: „Ein Manager investiert ins Grüne". In: Zeit online, 23.08.2010, http://www. zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2010-08/regionalwert (12.02.2013).

[90] http://info.fairnopoly.de/

[91] Vgl. dazu Interview Seite 45.

[92] Strauch, Markus; Schröer, Andreas; Schmitz, Björn: „Social Entrepreneurship – Forschungsperspektiven". In: Anheiner, Helmut K.; Schröer, Andreas; Then, Volker (Hg.): Soziale Investitionen. Springer VS, Wiesbaden 2012, S. 205–224.

[93] Martin, Roger L; Osberg, Sally: „Social Entrepreneurship: The Case for Definition". In: Stanford Social Innovation Review, Spring 2007, http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (10.01.2013).

[94] Faltin, Günter: „Kopf schlägt Kapital". Hanser, München 2008, S. 29.

[95] Werdes, Alexandra: „Weltretter unter sich". In: Die Zeit 01/13, http://www.zeit.de/2013/01/ netzwerk-soziale-unternehmer (06.03.2013). Und Mair, Johanna; Martí, Ignasi: „Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight". In: Journal of World Business, 41/2006, S. 36–44, hier S. 39.

[96] Siehe Endnote 92, S. 207.

[97] Gespräch des Verfassers mit Norbert Kunz am 15.02.2013 in Berlin.

[98] Akquisos: „Es geht bei Social Entrepreneurship um die Stärkung der ganzen Organisation. Im Interview: Barbara Börner und Florian Erber über die Idee von Social Entrepreneurship", http://www. bpb.de/partner/akquisos/141098/es-geht-bei-social-entrepreneurship-um-die-staerkung-der-ganzen-organisation (10.01.2013).

[99] Siehe Endnote 93.

[100] Ebd.

[101] Achleiter, Ann-Kristin, Heister, Peter; Stahl, Erwin: „Social Entrepreneurship – Ein Überblick". In: Achleiter, Ann-Kristin; Pöllath, Reinhard; Stahl, Erwin (Hg.): Finanzierung von Sozialunternehmern. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, S. 3-25, hier S. 13.

[102] Ebd., S. 13.

[103] Mercator Forscherverbund: „Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer", http://www. stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/ INHALTE_UPLOAD/Presse/Pressetermine/Pressetermine_2012_06/120625_SE_Handlungsempfehlungen_Layout4_final.pdf (12.01.2013), S. 8.

[104] Ebd., S. 9.

[105] Siehe Interview S. 51.

[106] Friemel, Thomas; Oldenburg, Felix: „Vom Planetensystem zum Ökosystem. Finanzierungen für Sozialunternehmer neu denken“, http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=& esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved= oCDYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgermany.ashoka.org%2Fthesenpapier-vom-planeten-zum-%25C3%25B6kosystem-finanzierung-f%25C3%25BCr-sozialunternehmer-neu-denken &ei=JwgqUZbeD5HntQbi1oCQBQ&usg=AFQjCNG Kohc 3G6IjbnJbHcuEj1OaImhzLw&bvm=bv.42768 644,d.Yms (25.02.2013).

[107] Siehe Endnote 101, S. 18.

[108] Siehe Endnote 106.

[109] Höll, Rainer; Oldenburg, Felix: „Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser? Sechs Ansätze zur Verbreitung von sozialer Innovation und Social Entrepreneurship in Deutschland“. Ashoka 2011, http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/Ashoka_SozialeInnovation.pdf (06.03.2013).

[110] Bornstein, David: „For Ambitious Nonprofits, Capital to Grow“. In: The New York Times, 27.06.2012.

[111] Ashoka Deutschland: „Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship“, http://germany.ashoka.org/finanzierungsagentur-f%C3%BCr-social-entrepreneurship (08.05.2013).

[112] Siehe Endnote 109.

[113] Metz Cummings, Ashley; Hehenberger, Lisa: „Strategien für Stiftungen. Wann, warum und wie Venture Philanthropy sinnvoll ist“. European Venture Philanthropy Association (Hg.), Brüssel 2012, S. 9.

[114] Ebd., S. 13.

[115] Ebd., S.11.

[116] Ebd., S. 27 ff.

[117] Baier, Christian: „Das Prinzip Social Entrepreneurship“, http://www.bpb.de/partner/akquisos/140470/das-prinzip-social-entrepreneurship (10.01.2013).

[118] Thümler, Ekkehard; Bögelein, Nicole: „Sind Stiftungen soziale Investoren?“. In: Anheiner, Helmut K.; Schröer, Andreas; Then, Volker (Hg.): Soziale Investitionen. Springer VS, Wiesbaden 2012, S. 257–275, hier S. 270.

[119] E-Mail-Interview des Verfassers mit Arndt Schnöring am 22.02.2013.

[120] Telefonat des Verfassers mit Daniel Uphaus am 06.02.2013.

Kapitel 3

[121] Göring-Eckhard, Katrin: „Für eine Kultur des Weniger“. In: Der Tagesspiegel, 17.05.2011, http://www.tagesspiegel.de/meinung/gastkommentar-fuer-eine-kultur-des-weniger/4181722.html (17.12.2012).

[122] Interview mit dem Spiegel, 28.11.2011, http://www.spiegel.de/spiegel/a-800364-2.html (17.12.2012).

[123] Welty, Ute: „Überleben ohne Wirtschaftswachstum. Interview mit Niko Paech“. Deutschlandradio Kultur, 04.01.2013, http://www.dradio. de/dkultur/sendungen/interview/1967363 (17.12.2012).

[124] Hüther, Michael: „Die Grenzen der Wachstumskritik“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.09.2012, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/wirtschaftswachstum-die-grenzen-der-wachstumskritik-11906008.html (16.12.2012).

[125] Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: „Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress“, http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf (17.12.12), S. 3.

[126] Kroll, Christian: „Wie wollen wir zukünftig leben? Internationale Erfahrungen bei der Neuvermessung von Fortschritt und Wohlergehen“, http:// www.ratswd.de/download/RatSWD_WP_2011/ RatSWD_WP_186.pdf (17.12.2012).

[127] Siehe Endnote 125, S. 12 ff.

[128] Miegel, Meinhard: „Pressemitteilung“, 29.01.2013, http://www.denkwerkzukunft.de/index.php/presse/index/Enquete29-01-2013 (26.02.2013).

[129] New Economics Foundation: „Key Facts“, http://www.neweconomics.org/programmes/well-being (13.01.2013).

[130] New Economics Foundation: „The Happy Planet Index: 2012 Report“, http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/happy-planet-index-report.pdf (13.01.2013), S. 3.

[131] Rogall, Holger: „Nachhaltige Ökonomie. Wirtschaftliche Entwicklung im Rahmen der natürlichen Tragfähigkeit“. Deutsche Umweltstiftung (Hg.): Positionen. Neckarmühlbach 2012, S. 2.

[132] Rogall, Holger; Scherhorn, Gerhard: „Green Economy“. In: Jahrbuch 2012/13 Nachhaltige Ökonomie. Im Brennpunkt: Green Economy. Metropolis Verlag, Marburg 2012, S. 17–44, hier S. 24.

[133] Ebd., S. 25.

[134] Ebd., S. 26.

[135] Armbrüster, Tobias: „Man kann Wirtschaftswachstum mit Klimapolitik vereinbaren. Interview mit Ottmar Edenhofer“. Deutschlandfunk, 20.06.2012, http://www.dradio.de/dlf/sendungen/interview_dlf/1788984/ (14.12.2012).

[136] Herlyn, Estelle L. A.; Radermacher, Franz Josef: „Ökosoziale Marktwirtschaft. Ideen, Bezüge, Perspektiven“. FAW/n Report 2011, http://www.globalmarshallplan.org/sites/default/files/media/oekosoziale_marktwirtschaft-ideen%2C_bezuege%2C_perspektiven_faw.pdf.pdf (12.12.2012), S. 3.

[137] Stiftung für Ökologie und Demokratie: „Presseerklärung: Stiftung für Ökologie und Demokratie plädiert für Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft als globales Modell“, http://stiftung-oekologie-u-demokratie.de/oekosoziale-marktwirtschaft.html (26.03.2013).

[138] Ebd., S. 4.

[139] Hess, Wolfgang:„Ökonomen haben ihre Deutungshoheit verloren. Interview mit Franz Josef Radermacher“. In: Bild der Wissenschaft 4/2012, http://www.bild-der-wissenschaft.de/bdw/bdwlive/heftarchiv/index2. php?object_id=32945271 (12.12.2012), S. 88.

[140] Glunk, Fritz: „Die Brasilianisierung der Welt. Interview mit Franz Josef Radermacher“. In: Gazette 10/2006, http://www.gazette.de/ Archiv2/Gazette10/Radermacher.html (12.12.2012).

[141] Ebd.

[142] Siehe Endnote 136, S. 16.

[143] Aachener Stiftung Kathy Beys: „Interview Gunter Pauli: Ein wunderbares Netz von Verbindungen“, http://www.faktor-x.info/wirtschaft/blue-economy-november-2011/interview-gunter-pauli.html (19.12.2012).

[144] Blue Economy: „Maden“, http://www.blueeconomy.de/m/articles/view/Maden-Teil-4-Die-Chance (20.12.2012).

[145] Blue Economy: „Strom ohne Batterien“, http://www.blueeconomy.de/m/news/view/Strom-ohne-Batterien (20.12.2012).

[146] Senghaas-Knobloch, Eva: „Arbeitskraft ist mehr als eine Ware. Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 15/2011, http://www.bpb.de/ apuz/33368/arbeitskraft-ist-mehr-als-eine-ware-arbeiten-in-der-postfordistischen-dienstleistungsg esellschaft?p=all#footnode6-6 (06.03.2013).

[147] Vgl. dazu das Interview S. 76.

[148] Vgl. die Webseite www.kulturwandel.org (17.12.2012).

[149] Förderland: „Allgemeines zur GmbH“, http://www.foerderland.de/405.0.html (18.01.2013).

[150] Gabler Wirtschaftslexikon: „Unternehmungskrise“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmungskrise.html (18.01.2013).

[151] Uthenwoldt, Deike: „Das sind die Vorteile einer Genossenschaft“. In: Hamburger Abendblatt, 14.04.07, www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article854300/Das-sind-die- Vorteile-einer-Genossenschaft.html (18.01.2013).

[152] Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: „Genossenschaft – was ist das?“, http://www.neuegenossenschaften.de/kooperationen_genossenschaften/genossenschaft.html (18.01.2013).

[153] Ebd.

[154] Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften: „Was ist eine Genossenschaft?“, http://www.genossenschaftsgruendung.de/was-ist-eine-genossenschaft.html (19.01.2013).

[155] Blome-Drees, Johannes: „Potentiale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen“. Vortrag bei der Friedrich-Ebert-Stiftung am 28.11.2012 in Berlin, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf (18.01.2013), S. 3.

[156] Ebd., S. 5.

[157] Ebd., S. 27.

[158] Stiftung Mensch und Ökonomie: „Bürgerland Genossenschaft“, http://stiftung-mensch-und-oekonomie.com/projekte/b%C3%BCrgerland-genossenschaft (18.01.13).

[159] Paech, Niko: „Reduktion statt Wachstum – warum technische Lösungen nicht helfen“. In: Michael Otto Stiftung: Hamburger Gespräche für Naturschutz 2011. Grenzen des Wachstums. Hamburg 2011, S. 28–33, hier S. 32.

[160] Ebd., S. 33.

[161] Wikipedia: „Okunsches Gesetz“, https://de.wikipedia.org/wiki/Okunsches_Gesetz (26.02.2013).

[162] Siehe Endnote 159, S. 33.

[163] Köhler, Thomas: „Transition Town – Praxistheorie und Bürgerbewegung für Nachhaltigkeit und Resilienz, für Subsistenz und Suffizienz“. In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 01/2013 vom 01.02.2013, S. 2.

[164] Jansen, Stephan A.: „Merkwürdigkeiten aus den Manegen des Managements: Nachhall der Nachhaltigkeit“. In: brand eins 07/12, http://www. brandeins.de/magazin/digitale-wirtschaft/merkwuerdigkeiten-aus-den-manegen-des-managements-nachhall-der-nachhaltigkeit.html (15.12.2012).

Kapitel 4

[165] Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat die Aufsichtsbehörden im Vorfeld über die geplante Umfrage per Brief informiert.

[166] Es ist allerdings zu beachten, dass 2012 nur neun Stiftungen aus Mecklenburg-Vorpommern geantwortet haben.

Kapitel 5

[167] Im Jahr 2011 wurden 817 Stiftungen in Deutschland errichtet.

[168] Vgl. Statement Dr. Wilhelm Krull, (Vorsitzender des Vorstandes im Bundesverband Deutscher Stiftungen), Jahrespressekonferenz 2013 des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

[169] Weitere Informationen hier im StiftungsReport ab Seite 23 und in der Studie „Mission Investing“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Bestellen oder online lesen unter: http://www.stiftungen.org/de/publikationen.

[170] Gensicke, Thomas; Geiss, Sabine: „Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement“. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2010, S. 5 f.

[171] Weitere Informationen unter: www.stiftungen.org/ehrenamtsstaerkungsgesetz.

[172] In die Tabellen wurden nur die Stiftungen aufgenommen, die bereit waren, ihre Daten zu veröffentlichen. Die Vermögensangaben beziehen sich auf die Verkehrswerte. Wenn keine Verkehrswerte vorlagen, sind Buchwerte aufgeführt. Gefragt wurde nach dem Grundstockvermögen. Die Gesamtausgaben lassen kaum Rückschlüsse auf die Vermögenssituation oder die Wirtschaftlichkeit einer Stiftung zu, da in diesem Posten neben den Verwaltungsausgaben weitere aus anderen Quellen – wie Spenden, öffentlichen Zuwendungen, wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb usw. – erhaltene Einnahmen zum Tragen kommen. Gefragt wurde nach den Gesamtausgaben einschließlich der darin enthaltenen Verwaltungskosten und Rücklagen. Viele der Stiftungen geben nur ihre Förderausgaben an. Die Haushalte der Stiftungen öffentlichen Rechts beruhen zum Großteil auf Zuwendungen der öffentlichen Hand.

[173] Siehe Endnote 172.

[174] Die Zahlen zu den Bürgerstiftungen beziehen sich, falls nicht anders angegeben, auf die Bürgerstiftungs-Umfrage 2012 (Stand 31.12.2011). Die Bürgerstiftungs-Umfrage wird jährlich von der Initiative Bürgerstiftung durchgeführt. In die Erhebung werden nur deutsche Bürgerstiftungen einbezogen, die das Gütesiegel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen tragen.

[175] www.die-deutschen-buergerstiftungen.de

[176] BürgerstiftungsUmfrage 2010 und 2011 der Initiative Bürgerstiftungen.

Stiftungs Panel

Machen Sie mit beim StiftungsPanel – zur langfristigen Erforschung des Stiftungswesens!

– 4 x im Jahr
– 10 bis 15 Fragen
– vertrauliche Datenauswertung durch das Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
– für alle rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts
– vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué, Prof. Dr. Birgit Sandberg – bringen ihre Expertise in die Studien und Empfehlungen ein.

Registrieren Sie sich unter: www.stiftungen.org/stiftungspanel

Kontakt:
Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Telefon (030) 89 79 47-12
panel@stiftungen.org
www.stiftungen.org/stiftungsforschung

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Unser Dank gilt:
Software AG Stiftung
JOACHIM HERZ STIFTUNG
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Daniel Tischer engagiert sich ehrenamtlich als Trainer im Boxclub ABC Wiesbaden.

Tut Gutes. Wir reden darüber.

Der Deutsche Engagementpreis würdigt jedes Jahr Menschen und Organisationen für ihr herausragendes gesellschaftliches Engagement.

Mehr als ein Drittel der Deutschen setzt sich bereits aktiv für das Gemeinwohl ein. Die bundesweite Auszeichnung macht engagierte Personen und beeindruckende Projekte sichtbar und stärkt die Anerkennungskultur für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. Informationen zum Wettbewerb finden Sie unter deutscher-engagementpreis.de

Geben gibt.
DEUTSCHER ENGAGEMENTPREIS

BÜNDNIS FÜR GEMEINNÜTZIGKEIT

GENERALI DEUTSCHLAND

Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Aktuelle Publikationen

Auch als E-Book!

Der neue Wegweiser durch die Landschaft der wissenschaftsfördernden Stiftungen!

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)

Private Stiftungen als Partner der Wissenschaft

Ein Ratgeber für die Praxis

Berlin 2013 | 248 Seiten
ISBN 978-3-941368-36-1
12,90 Euro* | Mitgliederpreis: 9,90 Euro*
E-Book: 9,99 Euro

- Stiftungswesen – Überblick über deutsche Wissenschaftsstiftungen
- Kooperationsprojekte – Beispiele gelungener Kooperationen zwischen Stiftungen und Wissenschaft
- Stiftungsprofile – Kurzporträts von 25 wissenschaftsfördernden Stiftungen
- Praxiswissen – Tipps von Stiftungsexperten für Wissenschaftsakteure

Auch als E-Book!

In neun Schritten zum Fundraising-Erfolg: Für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in kleinen bis mittleren Organisationen und Initiativen

Peter-Claus Burens

Fundraising

Ein Praxisratgeber mit 50 Tipps

Berlin 2012 | 124 Seiten
ISBN 978-3-941368-24-8
19,80 Euro* | Mitgliederpreis: 16,80 Euro*

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.)

Verzeichnis Deutscher Stiftungen

Das umfangreichste Nachschlagewerk zum Stiftungswesen mit allen wichtigen Fakten, Trends und Grafiken. Die 7., ergänzte und völlig neu bearbeitete Auflage enthält über 19.000 Stiftungsporträts in vier Bänden (plus CD-ROM).

Bände 1-4 mit CD-ROM	ISBN 978-3-941368-15-6	279,- €**
Bände 1-4	ISBN 978-3-941368-16-3	199,- €**
Band 1 mit CD-ROM	ISBN 978-3-941368-17-0	199,- €*

Preise inkl. MwSt. zzgl. *3,00 bzw. **8,00 Euro Versandkostenpauschale. Für Mitglieder im Bundesverband Deutscher Stiftungen gelten ermäßigte Preise.

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bestellung und weitere Informationen:
Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -41
www.stiftungen.org/verlag
verlag@stiftungen.org

Bundesverband
Deutscher Stiftungen

TAG DER
STIFTUNGEN

Am 1. Oktober ist Tag der Stiftungen – Gemeinnützige Stiftungen laden ein zu Aktionen und Veranstaltungen in ganz Deutschland. **Programm und Informationen zum Stiftungswesen unter: www.tag-der-stiftungen.de**

Die Stiftungslandschaft 2013/14

Wie sehen zukunftsfähige Unternehmen aus? Welche Alternativen gibt es zur Bewertung wirtschaftlichen Erfolgs? Wie können Unternehmen bestehen, die der Gesellschaft zwar nutzen, aber keine zahlungskräftigen Kunden haben? Als gesellschaftliche Schrittmacher arbeiten auch Stiftungen an diesen Fragen. Der letzte Teil der Nachhaltigkeitstrilogie handelt deshalb davon, wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden. Dazu befasst sich der Report zunächst mit Stiftungen selbst und geht der Frage nach, inwiefern sich die Ökonomisierung der Gesellschaft auch im Stiftungswesen niederschlägt. Er richtet den Blick auf die Potenziale des Sozialunternehmertums in Deutschland und zeigt, wie Stiftungen Social Entrepreneurs stärken können. Anhand zahlreicher Beispiele stellt der Report zudem vor, wie Stiftungen auf mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft drängen und welche Ansätze Grund zu Optimismus bieten.

Außerdem:
- Aufsichtsbehördenumfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: „Wie gut sind Deutschlands Stiftungsaufsichten?“
- Aktualisierte Zahlen, Daten und Fakten zur deutschen Stiftungslandschaft anschaulich aufbereitet

Der jährlich erscheinende StiftungsReport ist ein unverzichtbares Werk für Fach- und Führungskräfte im gemeinnützigen Sektor, in Politik und Wirtschaft, für Medienschaffende und Verbände. Neben aktuellen Zahlen, Daten und Trends im Stiftungswesen widmet er sich schwerpunktmäßig gesellschaftspolitischen Herausforderungen und zeigt auf, welchen Beitrag Stiftungen zu deren Lösung leisten.

Herausgegeben vom

Bundesverband Deutscher Stiftungen

in Kooperation mit

BMW Stiftung Herbert Quandt

Robert Bosch Stiftung

SIEMENS | Stiftung

gefördert von

Heinz Nixdorf Stiftung

Originalausgabe

www.stiftungen.org

ISBN 978-3-941368-41-5