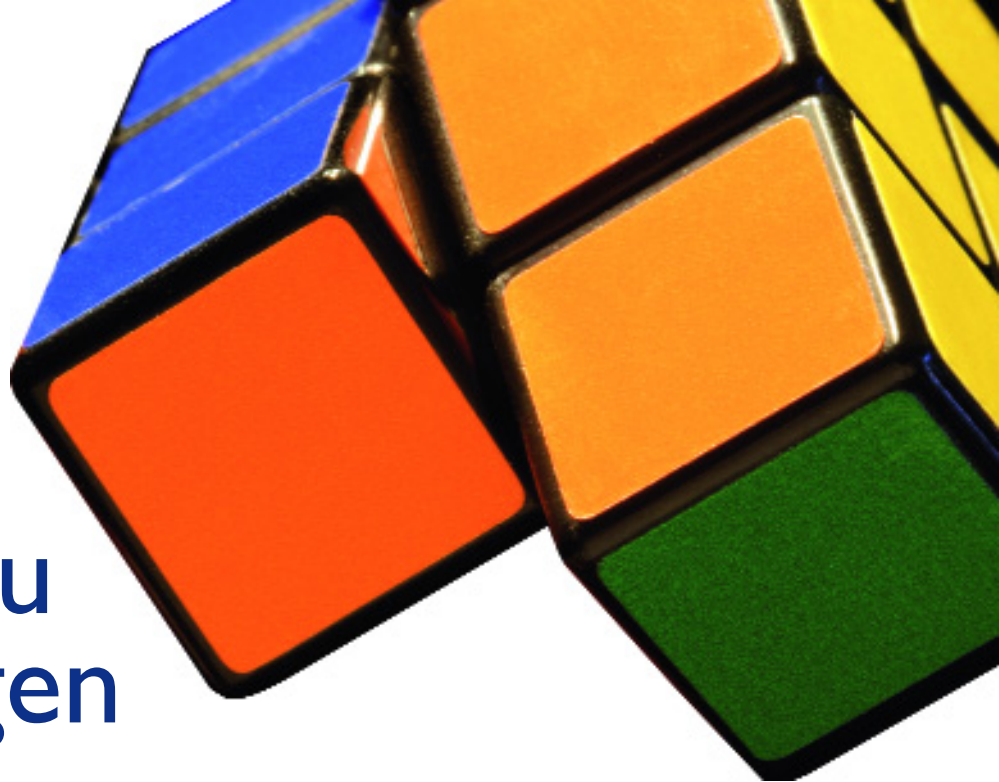


Die Chance, etwas zu bewegen



Strategische Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement

von Birgit Quiel

Gutes Stiftungsmanagement benötigt eine durchdachte Strategie und Vermögensbewirtschaftung genauso wie effektives Marketing und Fundraising. Gefragt sind professionelle Kompetenzen, um Stiftungen strukturiert zu betreuen und erfolgreich in der Förderlandschaft zu positionieren.

Nina Fritsch beschreibt in ihrem gleichnamigen Buch aus dem Jahr 2007 folgende „Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement“:

Auf der normativen Ebene:

- finanzielle und personelle Ressourcen,
- Innovationsorientierung,
- Flexibilität und
- Anspruchsgruppenorientierung.

Auf der strategischen Ebene:

- Umweltbeobachtung und Responsivität,
- Qualität und Intensität der Planung,
- Fokussierung, Wettbewerbsorientierung, Kooperationen, Netzwerke und
- die Stiftungsmarke.

Auf der operativen Ebene:

- gute Kommunikation und
- Evaluation.

Diese Erfolgsfaktoren werden im Folgenden mit Fokus auf das strategische Stiftungsmanagement erörtert. Alle wesentlichen Phasen des operativen Stiftungsbetriebs kommen dabei in den Blick: von der Zweck- und Zielformulierung, über die konkrete Projektplanung, die Mittelgewinnung durch Fundraising, die Anwendung differenzierter Kommunikationsstrategien, bis hin zur Implementierung und Evaluation.

Formulierung und Verbreitung des Stiftungszwecks

Am Anfang jeder Fördertätigkeit steht die Klärung und Präzisierung des Förderauftrags. Aus ihm leiten sich die Ziele ab, für die dann entsprechende Förderstrategien entwickelt werden, die wiederum als Fundraising- und Kommunikationsstrategien umzusetzen und zu evaluieren sind. Der Stiftungszweck muss daher unbedingt klar und für Außen-



stehende verständlich formuliert sein, denn er bildet das hauptsächliche Identitätsmerkmal der Stiftung: Warum tun wir, was wir tun? Welche Werte leiten uns dabei?

Anders als in einem Wirtschaftsunternehmen sind hier in erster Linie persönliche Aussagen und keine Kompromissformeln gefordert. Der Stiftungszweck sollte als Mission den Leitgedanken der Stifter beinhalten und als Vision die Erfüllung dieses Leitgedankens. Insgesamt sollte seine Formulierung nicht mehr als drei Absätze umfassen und allen Stiftungsbeteiligten und -mitarbeitern immer wieder präsent gemacht werden.

Denn der Stiftungszweck gibt nicht nur die Ziele der Stiftung vor, sondern auch die Art und Weise, wie diese Ziele zu erreichen sind. Er dient somit als doppelte Prämissenkontrolle: Von welchen Werten gehen wir aus? Und welches Verhalten erwarten wir aufgrund unserer Mission und Vision von uns und anderen? Immer wieder sollte überprüft werden, ob die daraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen dem Stiftungszweck wirklich optimal entsprechen.

Zielfindung und Strategiebestimmung

Aus dem Stiftungszweck leiten sich die Ziele der Stiftung ab. Sie sollten auf der Basis der Mission und Vision in den Bereichen Organisation, Vermögensverwaltung, Fundraising und Kommunikation entwickelt werden.

Zielbestimmung setzt zudem die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung voraus: Wo liegen die Stärken, was sind die Schwächen unserer Organisation? Welche konkreten Ziele lassen sich daraus für die Erfüllung des Stiftungsgedankens ableiten? Wer sind unsere primären Zielgruppen und wie erreichen wir sie? Sind wir überhaupt stark genug, um es aus eigener Kraft zu versuchen, oder sollten wir uns lieber zu einem Verbund mit Gleichgesinnten zusammenschließen?

Als Initiatoren gesellschaftlicher Innovation müssen Stiftungen die eigene Tätigkeit reflektieren, Handlungsoptionen schaffen und Entscheidungsgrundlagen erarbeiten. Wer langfristig denken und planen will, sollte auch überlegen, wie sich die eigene Organisation künftig entwickeln soll. Dafür empfiehlt sich eine Szenario-Analyse, bei der die Organisation in einem, drei oder fünf Jahren mit einer wahrscheinli-



chen, einer gewünschten und einer befürchteten Variante beschrieben wird. Besonders in der gefürchteten Variante liegt das größte Potenzial für präventive Maßnahmen, um die Stiftungsorganisation der gewünschten Variante anzunähern.

Zum Leben erweckt wird die Stiftungsstrategie in Form von Planungszielen und Projekten. Unterschiedliche Vorhaben sprechen möglicherweise unterschiedliche Zielgruppen unter den Förderern und Nutznießern an. Ein ausdifferenziertes „Projekt-Portfolio“ erhöht die Attraktivität der Stiftung.

In einem Brainstorming sollten zunächst möglichst viele Projekte entworfen werden, ohne dass man sie gleich bewertet. Anschließend lassen sich diese Projektentwürfe anhand der folgenden Kriterien beurteilen:

- **Größe:** Ist das Ziel zu klein, zu regional oder zu groß?
- **Komplexität:** Ist das Ziel realisierbar oder zu kompliziert?
- **Vermittlungsfähigkeit:** Ist das Stiftungsziel zu abstrakt?
- **Risiko/Chancen:** Wie hoch sind die Chancen, das Ziel zu erreichen? Welche Risiken werden

dafür in Kauf genommen?

- **Nutzenbotschaft:** Erfüllt das Projekt einen doppelten Nutzen (für die Förderer und die zu Unterstützenden)?

Besonders das letzte Kriterium sollte sorgfältig recherchiert und diskutiert werden, bevor man sich für eine Auswahl von bis zu drei Zielen oder Projekten entscheidet, die dann mit einer realistischen Laufzeiten-, und Kosteneinschätzung sowie mit einem operativen Maßnahmenkatalog versehen werden.

Fundraisingstrategien und –ziele: Der projektorientierte Nutzen ist entscheidend

Fundraising ist für die meisten Stiftungen ein essentieller Faktor, denn nur wenige verfügen von Anfang an über eine ausreichende Kapitaldecke, um ihren Stiftungszweck erfüllen zu können. Eine erfolgreiche Fundraising-Strategie leitet sich ab aus einer Analyse der vorhandenen Förder- und Unterstützungsstrukturen sowie deren Realisierbarkeit hinsichtlich der personellen und finanziellen Ressourcen der Stiftung. Folgende Ausrichtungen und Tendenzen sind möglich:

- **„Growth“-Strategie:** neue Förderer gewinnen
- **„Involvement“-Strategie:** vorhandene Förderer stärker binden
- **„Visibility“-Strategie:** die eigene Organisation als Marke aufbauen und deren öffentliche Präsenz stärken
- **„Efficiency“-Strategie:** Dominanz von Kosten-Nutzen-Betrachtungen. Nur noch Maßnahmen durchführen, die bei geringsten Kosten größte Erfolge versprechen
- **„Stability“-Strategie:** Einsatz eines ausgewogenen Fundraising-Mix, der auf Konsolidierung von Aufwand und Ertrag setzt

In der Praxis bewährt sich häufig ein Strategie-Mix, der aus einer Basisstrategie und ein bis zwei flankierenden strategischen Orientierungen besteht. Auf diese Weise bleibt eine prinzipielle Offenheit und Flexibilität gewahrt, die für ein erfolgreiches Fundraising nötig ist, denn oft bringen gerade zufällige Verbindungen und spontane Kontakte den Erfolg.

Die Primärstrategie sollte auf messbare Fundraisingziele übertragen werden. Dafür empfiehlt sich eine genaue Zielgruppenanalyse. Am besten beginnt man mit jenen Zielgruppen, die der Organisation inhaltlich nahe stehen. Sie können nach Quelle und Art der Unterstützung unterschieden werden (z.B. Einzel- oder Dauerspender, Großspender, Unternehmen oder staatliche Institutionen). Auch die Reichweite bzw. der Standort der jeweiligen Zielgruppe spielt eine Rolle. Soll das Fundraising auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene stattfinden? Mitentscheidend ist hier die Auswahl der aktuellen Ziele und Projekte. Schließlich ist auch der projektorientierte Nutzen des jeweiligen Stiftungsziels entscheidend: Er definiert sich im Zusammenhang mit dem Fundraising ausschließlich aus der Sicht des Förderers und nicht aus der Sicht anderer Akteure. Was Förderer als adäquate Gegenleistung für ihre Unterstützung ansehen, kann sehr unterschiedlich sein und erfordert differenzierte Recherchen, besonders bei den Unternehmen, deren erste Frage häufig dem konkreten Nutzen für sie selbst gilt.

Kommunikationsstrategien und -ziele

Ausgangspunkt der kommunika-

tionsstrategischen Überlegungen ist eine Analyse der aktuellen Kommunikationssituation. Ziel ist es, eine Übersicht über die bereits bestehenden lokalen oder regionalen Einrichtungen, Stiftungen oder anderen Institutionen zu erhalten, die bereits mit Erfolg Sponsoring oder Fundraising betreiben. Werden Konkurrenzsituationen mit diesen Mitbewerbern auftreten? Wenn ja, wie kann man sich abgrenzen? Nach Auswahl einer entsprechenden Basisstrategie erfolgt der Einsatz der Kommunikationsinstrumente, deren konkrete Auswahl nicht zuletzt von den Zielgruppen abhängt. Nicht zu jedem passt ein Mailing. Nicht jeder möchte angerufen werden.

Und nicht jede Spendenform passt zu jedem Kommunikationsinstrument. Auch hier gilt es, ein möglichst ausdifferenziertes und breitgefächertes Portfolio an Kommunikationsmitteln zu besitzen. Denn je zielgerichteter und sorgfältiger diese kombiniert werden, um so wahrscheinlicher ist der Erfolg in Form von positiven Rückmeldungen.

Implementierung

Die grundlegenden Ziele sind zwar gefunden, doch wie sollen sie umgesetzt werden? Dazu drei Tipps:

- Achten Sie bei der Formulierung Ihrer Ziele darauf, sie spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert zu beschreiben.
- Legen Sie über ihr Vorhaben und ihre Aufgaben Rechenschaft ab und verpflichten Sie die zuständigen Personen darauf, egal ob Haupt- oder Ehrenamtliche, ihre Aufgaben auch zu erfüllen. Ver-

teilen Sie, wenn möglich, Anerkennungen und legen gleichzeitig Feedbacks und Kontrollrunden (z.B. als Telefontermine) fest.

- Fügen Sie in Ihren operativen Ziel- und Zeitplan frühzeitige Durchführungs- und Kontrollmechanismen ein und fertigen Sie gleichzeitig einen Evaluierungsbogen ihres Projekts an, auf dem sie dessen Fortgang regelmäßig dokumentieren.

Fazit

Nur durch ein wirkungsvolles Stiftungsmanagement können Stiftungen im Spannungsfeld zwischen Mission und Wirtschaftlichkeit bestehen und damit ihrem Stiftungszweck gerecht werden. Je intensiver und offener der Dialog zwischen den verschiedenen Stakeholdern der Stiftung geführt wird, desto besser kann sich deren positive gesellschaftliche Wirkung entfalten.



Birgit Quiel studierte Stiftungsmanagement an der European Business School in Oestrich-

Winkel. Mit ihrem Unternehmen PROFUNDUS Gesellschaft für Stiftungsberatung und Stiftungsmanagement berät sie eine Vielzahl von Stiftungen unterschiedlicher Ausrichtungen.

Kontakt

PROFUNDUS
Gesellschaft für Stiftungsberatung-
und Stiftungsmanagement
Inh. Frau Birgit Quiel
Vollradser Allee 43
D-65375 Oestrich-Winkel
Tel.: 06723/1576
Mail: birgit.quiel@pro-fundus.de
www.pro-fundus.de