

Erfolgstrategien für Stiftungen

Dr. Hans Fleisch
Generalsekretär
Bundesverband Deutscher Stiftungen

Gliederung

Vorbemerkungen

1. Fokussierung
2. Planung
3. Vermögensbewirtschaftung
4. Führung
5. Kommunikation
6. Kooperation

Erfolg: das Erreichen eines erstrebten Resultats bzw. Ziels.

Stiftungserfolg:

- **Satzungszweckgemäße Gemeinwohlwirkung**
- **Erreichen von Finanzzielen**

Erfolg ist vor allem auch eine Frage der richtigen Strategie.

Strategie:

„Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges...“

- **Ziel ...**
- **Plan ...**
- **Handlungen..., welche zum Ziel führen“**

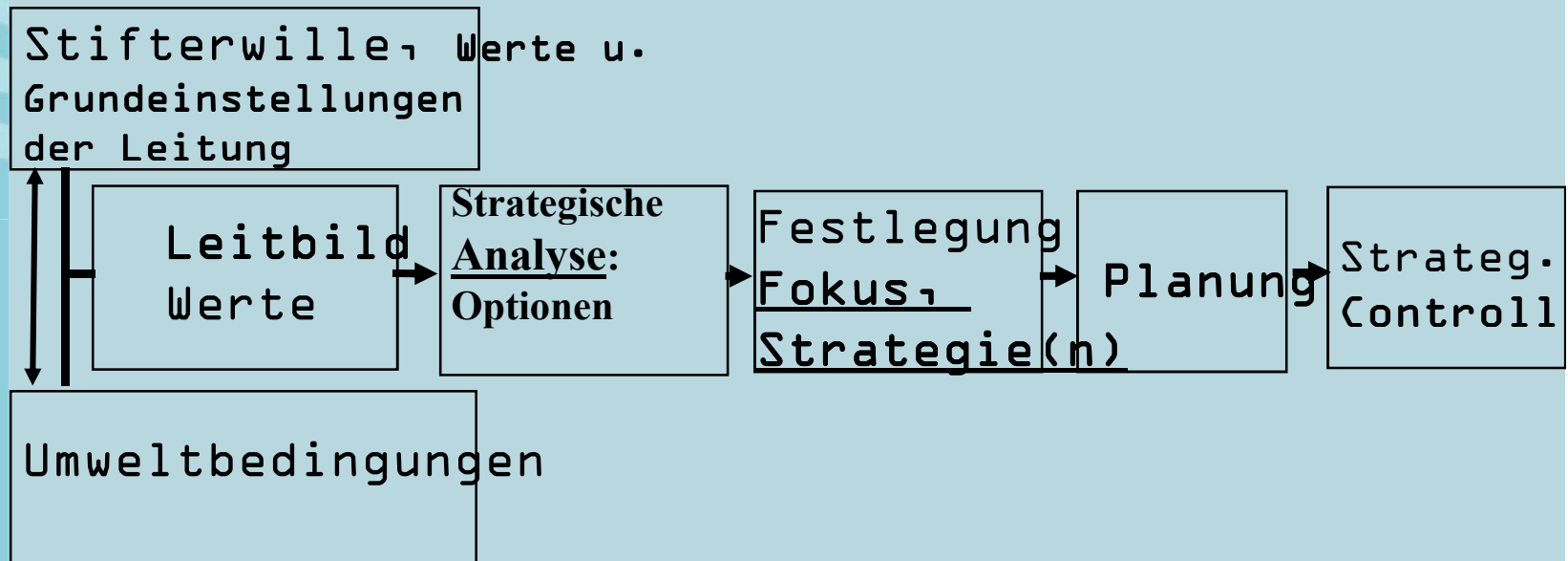
Carl von Clausewitz, Vom Kriege

„Zielgerichtetes Einsetzen von vorhandenen und potentiellen Stärken“

Vgl. Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl 1987

Strategien für den Stiftungserfolg

Strategische Unternehmensplanung:



1. Fokussierung

Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit

Eine Stiftung ist eine **Dienstleistungs-Unternehmung**.

Stiftungen sind Dienstleistungsunternehmungen.

Dienstleistungsunternehmungen haben i.d.R. den größten Erfolg, wenn sie

- **fokussieren** und
- in einer „Marktnische“ kompetenzführend/die **Nr. 1** sind.

1. Fokussierung

Innerhalb des rechtlichen Rahmens stellt sich zunächst die Frage: Was ist unsere **Mission, unser USP** ?

- > **Leitbild**

Vom Leitbild hängt die **Strategie** ab.

Von der Strategie hängt die Planung und die **innere Organisation** ab.

These: eine Stiftung ist potentiell ineffektiv organisiert, wenn sie nicht zunächst ihr Leitbild und ihre Strategie klärt.

Leitbild und insbesondere Strategie ergeben sich i.d.R. nicht bereits aus dem Satzungszweck.

Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit

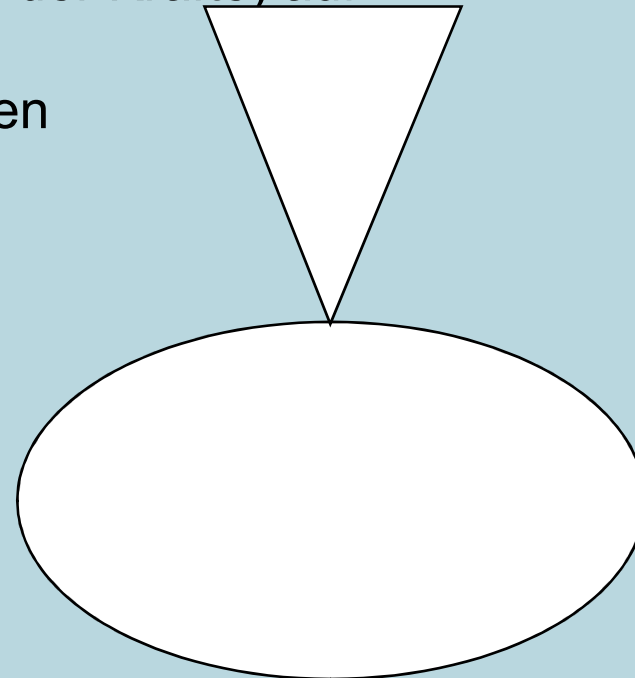
Fokussierung (Konzentration der Kräfte) auf

- eng definierte „Marktnische“
- wichtigste (potentielle) Stärken
- wenige Ziele
- wichtigste Zielgruppen
- wenige spezifische Projekte
- wenige strategische Partner

↓ Spitzenqualität

Spitzenposition (Nr. 1)

Spitzenwirkung



Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit

So finden Sie Ihre „Marktnische“

- Festlegung Themen-/Programmschwerpunkt
- Analyse der Kernprobleme auf diesem Gebiet
- Konzentration auf ein Problem
- Identifizierung der Schlüsselursachen des Problems
- Analyse des Zusammenhangs der Schlüsselursachen
- Konzentration auf Knotenpunkt-Ursache
- Identifizierung von wichtigsten Engpässen für Beseitigung einer Schlüsselursache
- Identifizierung von Schlüssel-“Zielpersonen“ dafür
- Identifizierung der Hauptengpässe dieser Schlüsselpersonen
- Festlegung: *wo und wie* können wir durch Einsatz unserer spezifischen *Stärken* in welcher *Kooperation* effektiv zur Beseitigung der Hauptengpässe beitragen?

Strategien für den Stiftungserfolg

„Management“ heißt u.a.:
systematisch **mit Plänen arbeiten**

Möglicher Ablauf

August: **Jahresziele** Folgejahr

Sept.: Aktivitätenplanung Folgejahr 1.
Entwurf

Oktober: Wirtschaftsplan Folgejahr

November: Abgleich **Aktivitäten- und
Wirtschaftsplan**

Dezember: Individuelle Ziele,
Personalentwicklungsplan,
Organisationsentwicklungsplan

Jan: Messung/Bewertung Zielerreichung
Vorjahr

Juli: **Controlling Ziele-Erreichungsstand,
Pläne-Aktualisierung**

3. Vermögensbewirtschaftung

Ziele der Asset-Allocation

- Stetige möglichst hohe Fördermittel
- Kapitalwerterhaltung

Bei Werterhaltung primär durch
Kurswertzuwächse:

Flexibilisierung hinsichtlich des
Grades der Ausnutzung der möglichen
Rücklagenquote

gemäß § 58 Nr 7a AO

Mit der Folge:

Sicherung der Verstetigung der Höhe
der Fördermittel auch bei sinkenden
ordentlichen Erträgen

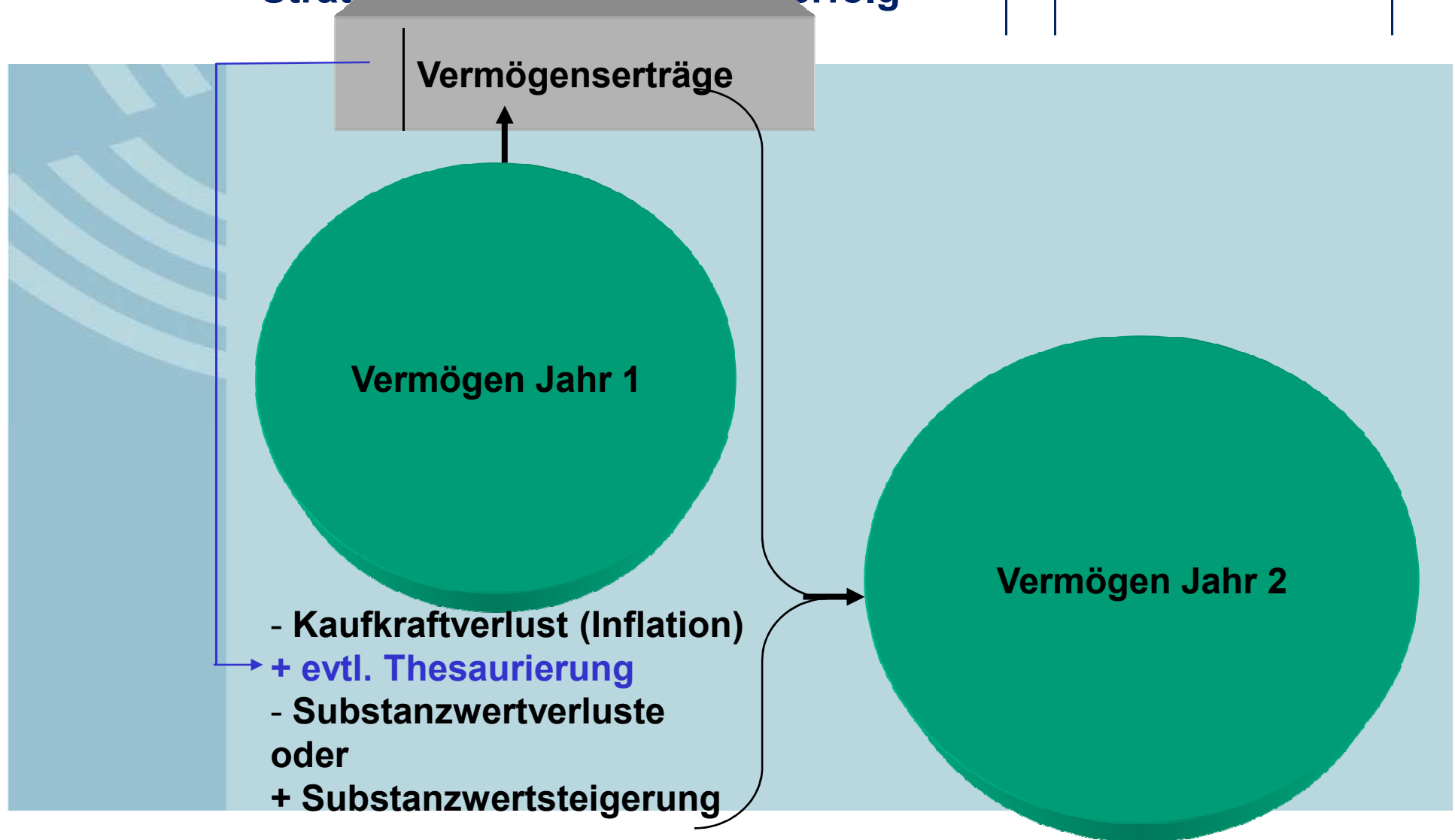
Dreiteilige Vermögensbewirtschaftung

Fokus Rendite
„Ertragsbringend
mit hoher
Rendite
aber ohne
Wertwachstum

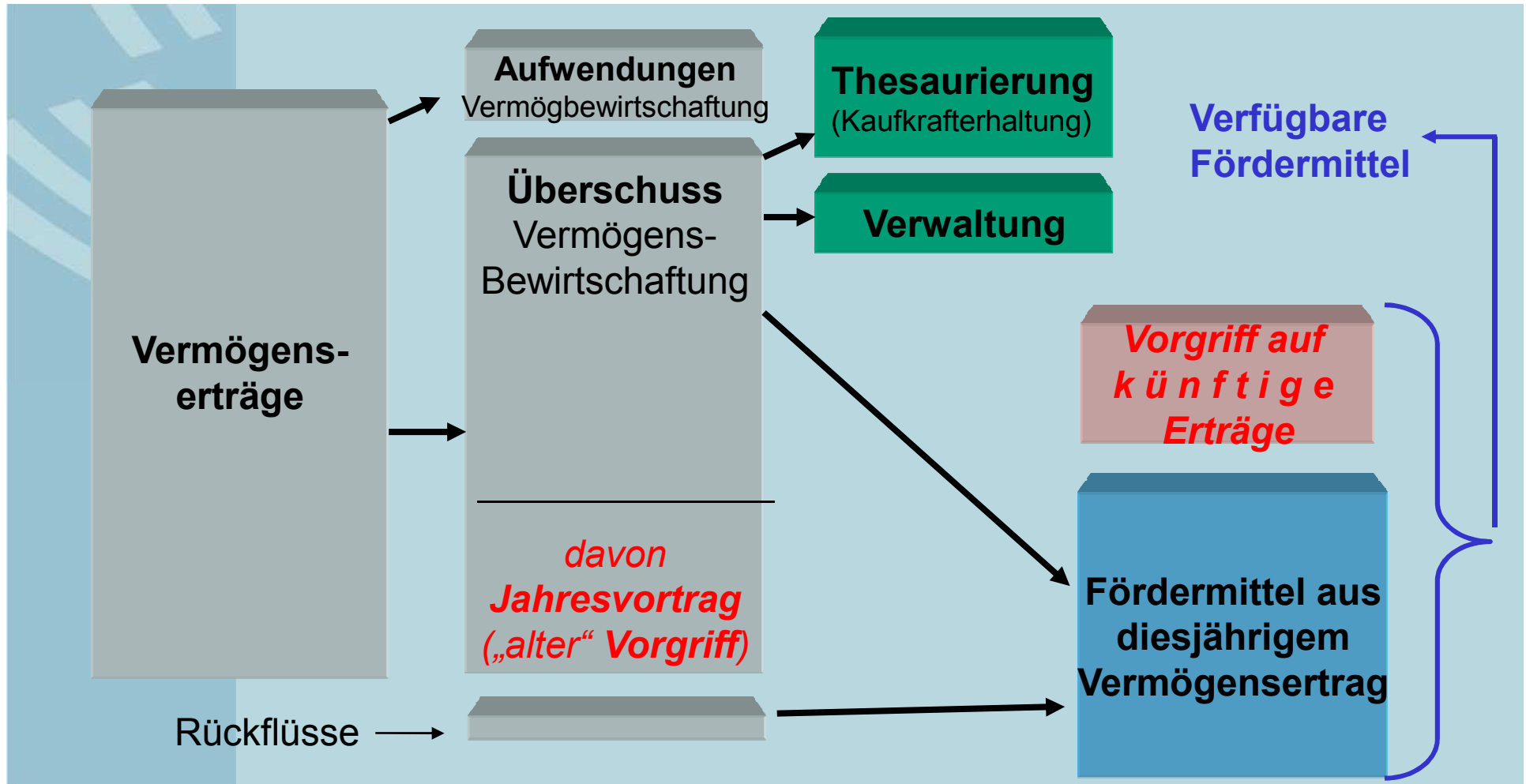
Fokus Substanzerhalt
Anlage mit
hohem
„innerem
Wertwachstum

Balancierung:
Anlagen mit
sowohl mode-
rater Rendite
als auch
moderatem
Wertwachstum

Strategien für den Stiftungserfolg



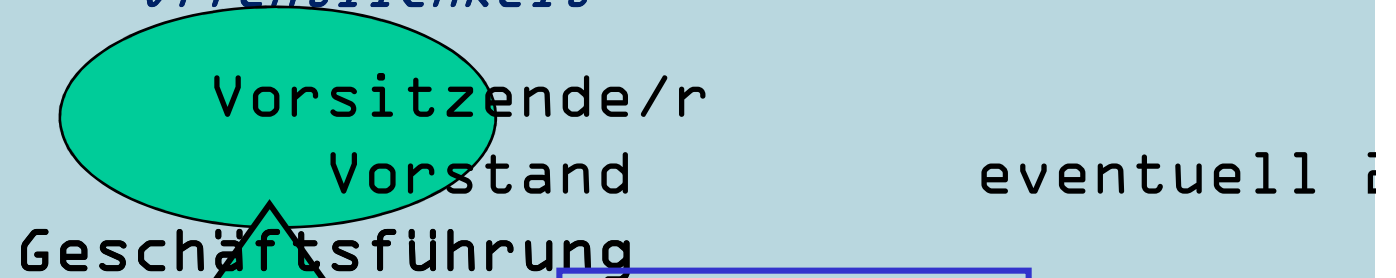
Strategien für den Stiftungserfolg



Strategien für den Stiftungserfolg

*Eine Stiftung ist ein Unternehmen!
„Spitze“ Struktur empfehlenswert!*

*Behörden
Öffentlichkeit*



Externe Dienstleister

- Vermögen
- Rechtsberatung
- Administration
- Beratung
- Fundraising

Partner

- Strategische Partner
- Projektpartner
- Fördermittelpfänger

Strategien für den Stiftungserfolg

„Management“ heißt u.a., Systeme zu etablieren, also **mit einem Bündel von Regeln Grenzen ziehen:**

Verantwortungsbereiche / Zuständigkeiten / Befugnisse

Sinnvoll ist:

- Abgrenzung Befugnisse *Vorstand-Geschäftsführung*

(Geschäftsführungsrichtlinie)

- Eventuell Abgrenzung individuellen und Kollektiv-Zuständigkeiten *im Vorstand* (und zu 2. Gremium)

- Abgrenzung Zuständigkeiten und

Befugnisse innerhalb der Geschäftsstelle

(Sächlich, finanziell, Zeichnung, ggf. Weisung, Abstimmungspflichten...)

5. Kommunikation

Leitbild als wichtigste Basis

Kommunikationsstrategie:

- Ziele
- Schlüsselpersonen /-partner
- Kanäle, Hebel
- Kernbotschaften

Richtlinien (CD etc.)

Klärung Ressourcen

Planung

Basismaterialien

Maßnahmen

Controlling

↳ Kooperation

Strategische Partner

Projektpartner

Netzwerke

„Gute Nachbarschaft“

Strategien für den Stiftungserfolg

Mögliche Fragen zum Management einer Stiftung:

- Haben wir unser Leitbild geklärt?
- Haben wir die wesentlichen Strategien festgelegt?
- Arbeiten wir mit konkreten (Jahres-)Zielen?
- Haben wir die erforderlichen internen Grenzziehungen schriftlich fixiert?
- Haben wir das für uns notwendige Bündel von Plänen und eine Systematik für die

Planung?

- Haben wir die Schlüsselpositionen