

**SCHLÜSSELFAKTOREN
FÜR DEN VERMÖGENSAUFBAU
VON BÜRGERSTIFTUNGEN**

EIN LEITFADEN

**Transatlantic Community Foundation Network
(TCFN)**

**Arbeitsgruppe „Building Charitable Assets and
Partnering with Donors“**

November 2002

EINLEITUNG

Neben einem allgemeinen Geschäftsplan (der auch Aussagen darüber treffen sollte, welches Ziel eine Stiftung beim Vermögensaufbau erreichen will) sollte eine erfolgreiche Bürgerstiftung auch über einen gesonderten Plan für den Aufbau des Stiftungsvermögens und die Einwerbung anderer Geldmittel verfügen, die für gemeinnützige und administrative Zwecke eingesetzt werden sollen. Die meisten Pläne für den Vermögensaufbau von Bürgerstiftungen (die idealer Weise nicht länger als fünf Seiten umfassen sollten) beinhalten die folgenden Elemente:

Mission Statement

Das Mission Statement einer Bürgerstiftung ist der Ausgangspunkt, von dem aus die Stiftung ihre „Geschichte“ erzählt. Auf diese kurze Darstellung des Stiftungszwecks gründen sich alle anderen Botschaften, die die Stiftung ihren diversen Ansprechpartnern und Zielgruppen übermitteln möchte. Ein Mission Statement kann u.a. folgende Punkte umfassen:

- Das geographische Gebiet, auf dem die Stiftung tätig ist
- Das Bestreben der Stiftung, Ansprechpartner für Stifter und Spender zu sein
- Die Bereitschaft der Stiftung, sich für vielfältige Themen des Gemeinwesens zu engagieren
- Den repräsentativen Charakter der Stiftung (der in der Stiftungsleitung, der Fördermittelvergabe usw. deutlich wird)

Zielsetzungen

Der Plan für den Vermögensaufbau sollte eine Reihe von konkreten Zielsetzungen beinhalten. Der Abschnitt „Zielsetzungen“ sollte insbesondere folgende Fragestellung beantworten: „Was betrachten wir als Erfolg?“ Folgende Punkte sollten hierbei bedacht werden:

- Verwaltung und Leitung der Stiftung (z.B. Zuständigkeiten von Vorstand und Mitarbeitern beim Vermögensaufbau; Möglichkeiten der Weiterbildung für Vorstand und Mitarbeiter)
- Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Wahrnehmung der Stiftung durch verschiedene Zielgruppen sowie allgemein in der Öffentlichkeit)
- Führungsrolle innerhalb des Gemeinwesens (z.B. Veranstalter von Aktivitäten sein)
- Kenntnis der gemeinnützigen Aktivitäten und Organisationen (z.B. regelmäßige Besuche vor Ort)
- Wissen um Möglichkeiten der finanziellen und sonstigen Unterstützung (z.B. Geldbeträge, die für verschiedenen Zwecke einzuwerben sind; Anzahl der einzurichtenden Fonds; Segmentierung und Bewertung potentieller Stifter und Spender)
- Lobbyarbeit (z.B. angestrebte Gesetzesänderungen, durch die die Bereitschaft zum Stiften und Spenden gefördert wird; sonstige politische Unterstützung für Nonprofit-Organisationen und gemeinnütziges Engagement)

Wie aus dieser Liste ersichtlich ist, kann ein Plan für den Vermögensaufbau mehr als lediglich finanzielle Zielsetzungen umfassen.

Strategien

Jedes Ziel des Plans sollte mit einer Beschreibung der Schritte einhergehen, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind. Eine derartige Beschreibung könnte etwa folgende Aspekte umfassen:

- einen Zeitplan für die Umsetzung der Ziele
- Identifizierung von Personen, die für die Erreichung dieser Ziele federführend verantwortlich sind
- eine realistische Einschätzung der Ressourcen (Personal, Geld, Material), die für die Erreichung jedes einzelnen Zieles benötigt werden
- Planung der einzusetzenden Kommunikations- und Marketing-maßnahmen.

Zuweilen ist es hilfreich, diese Informationen in Tabellenform aufzubereiten.

Evaluierungsplan

Der Plan für den Vermögensaufbau sollte auch die entsprechenden Instrumente beinhalten, mit denen sich die Fortschritte bei der Verwirklichung der Ziele überwachen und evaluieren lassen. Folgende Fragen sind bei der Aufstellung eines Evaluierungsplans u.a. zu berücksichtigen:

- Wem (in der Stiftung und im Gemeinwesen) schenken wir unsere Aufmerksamkeit?
- Welches sind die Probleme und Herausforderungen unseres Gemeinwesens und wie gehen wir darauf ein?
- Wie erfolgreich sind wir dabei, die Bürgerinnen und Bürger aktiv in unsere Arbeit einzubeziehen?
- Sind unsere Maßnahmen für den Vermögensaufbau kosteneffizient?

Zusammenarbeit mit Stiftern und Spendern

Eine Bürgerstiftung muss klare und schlüssige Aussagen darüber treffen, welche Zwecke sie verfolgt und wem sie dienen will. Sie muss jedoch auch die verschiedenen Zielgruppen und potentiellen Stifter und Spender identifizieren, die sie mit diesen Aussagen erreichen will, damit sie ihre Botschaft auf deren Interessen und Bedürfnisse abstimmen kann. Bei der Erstellung einer Liste von potentiellen Spendern und Zustiftern sollte sie nicht nur an offensichtlich wohlhabende Privatpersonen denken, sondern auch kreative Ideen entwickeln, wer als Geldgeber außerdem noch in Frage kommt:

- Fach- und Führungskräfte, Rechtsanwälte, Architekten, Ärzte usw.
- Führungspersönlichkeiten aus Politik und Gesellschaft
- Vertreter der Glaubensgemeinschaften
- Freunde und Bekannte derzeitiger Stifter und Spender
- Jugendliche
- Minderheiten

(Weitere Beispiele finden Sie im nächsten Abschnitt.)

ERFOLGREICHE BÜRGERSTIFTUNGEN UND WAS MAN VON IHNEN LERNEN KANN

MISSION STATEMENT

- Konzentrieren Sie sich nicht auf ein einziges Themengebiet. Die Zielsetzungen einer Bürgerstiftung müssen breit genug formuliert sein, um möglichst viele Interessen abzudecken.
- Achten Sie darauf, dass Sie den geographischen Bereich, in dem die Bürgerstiftung tätig sein möchte, klar definieren.

LISTE POTENTIELLER GELDGEBER / SONSTIGER ZIELGRUPPEN

- Bürgerstiftungen haben viele Zielgruppen. Nicht alle sind Geldgeber.
- Außer mit potentiellen Spendern und Zustiftern müssen Sie auch den Kontakt zu weiteren einflussreichen Persönlichkeiten pflegen. Hierzu gehören insbesondere:
 - ✓ Professionelle Berater wohlhabender Bürger
 - ✓ Persönlichkeiten des kommunalen Lebens
 - ✓ Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter der eigenen Stiftung
 - ✓ Firmen/Unternehmen
 - ✓ Medien
 - ✓ Politische Entscheidungsträger und Beamte
 - ✓ Finanzdienstleister
 - ✓ Andere gemeinnützige Organisationen
 - ✓ Stiftungen (national und international)
 - ✓ Allgemeine Öffentlichkeit
- Da Sie nicht alle diese Personen und Einrichtungen gleichzeitig erreichen können, sollten Sie sich Zeit nehmen und eine Prioritätenliste erstellen. Bedenken Sie jedoch, dass professionelle Berater (Vermögens- und Steuerberater, Anwälte und Notare) vielleicht die wichtigste Zielgruppe sind, mit der Sie Kontakt aufnehmen sollten, da diese ihren jeweiligen Kunden Ihre Stiftung und Ihre Arbeit vorstellen können. Versuchen Sie, einen Kreis von professionellen Beratern aufzubauen und regelmäßig mit ihnen in Kontakt zu stehen.
- Versuchen Sie, die „Demographie des Wohlstands“ in ihrem Gemeinwesen visuell darzustellen und zu analysieren. Wer sind die wohlhabenden Personen (dies sind möglicherweise nicht die Personen, an die Sie zuerst denken würden)? Von wem werden sie beraten? Welchen Einfluss üben sie aus? Anhand dieser Informationen gelingt es Ihnen vielleicht besser, ihre Prioritätenliste zu erstellen.
- ZUR ERINNERUNG: Der beste potentielle Stifter ist oft jemand, der bereits einmal gespendet hat.

ZIELSETZUNGEN

- Ein Plan für den Vermögensaufbau kann durchaus auf die Gewinnung von Zielgruppen ausgerichtet sein, die nicht direkt als potentielle Geldgeber in Frage kommen.

STRATEGIEN

Kampagnen

- So genannte *challenge grants*, d.h. die Anschubfinanzierung von Stiftungen, sind einer der effektivsten Wege, andere zum Spenden zu ermutigen, denn diese Förderung unterstreicht in den Augen potentieller Geldgeber die Bedeutung Ihrer Arbeit.

Öffentlichkeitsarbeit

- **Finden Sie die gemeinnützigen Interessen und Ziele eines potentiellen Geldgebers heraus und verknüpfen Sie diese mit den Möglichkeiten philanthropischen Engagements. Dies ist der effektivste Weg zum Vermögensaufbau. Am Beginn Ihrer Arbeit sollten Sie potentielle Geldgeber fragen: „Was ist Ihnen wichtig?“**
- Ein Gespräch mit potentiellen Geldgebern besteht zu 20% aus Reden und zu 80% aus Zuhören, denn nur so erfahren Sie mehr über die Interessen der möglichen Spender.
- Weitere mögliche Hinweise für Ihr Gespräch mit potentiellen Geldgebern:
 - ✓ Wir handeln rechenschaftspflichtig und transparent.
 - ✓ Ihre Spende/Zustiftung ist effizienter, wenn sie mit anderen Zuwendungen gebündelt wird.
 - ✓ Ihr Beitrag zum Vermögen einer Bürgerstiftung kann Sie unsterblich machen. Sie können damit quasi auch über den Tod hinaus Gutes tun.
 - ✓ Mit Ihrer Zustiftung können Sie das Andenken eines Familienmitgliedes oder Freundes bewahren.
 - ✓ Wir können Ihnen helfen, einen geeigneten Empfänger für Ihre Spende zu finden.
 - ✓ Mit uns spenden Sie effizienter und verleihen Ihrem Engagement somit eine größere Wirkung.
 - ✓ Wir können Sie im Hinblick auf mögliche steuerliche Vorteile beraten.
 - ✓ Wir sind Teil einer etablierten und schnell wachsenden internationalen philanthropischen Bewegung.
 - ✓ Mit uns werden Ihre Zuwendungen effizient und transparent. Wir legen Rechenschaft darüber ab, was mit Ihrem Geld geschieht.

- Wenn Sie einer „fachfremden“ Zielgruppe die Aufgabe einer Bürgerstiftung erläutern wollen, tun Sie dies am besten anhand persönlicher „Geschichten“ über Stifter. Erzählen Sie, wie deren Gelder zur Stärkung von gemeinnützigen Aktivitäten und zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements beigetragen haben.
- Einige Zielgruppen werden Ihnen zuhören, weil sie herausfinden wollen, welche Ihrer Aussagen über die Bürgerstiftung die jeweiligen „Eigeninteressen“ widerspiegeln. So könnten zum Beispiel...
 - ✓ ... Unternehmen an Informationen darüber interessiert sein, wie Zuwendungen an die Bürgerstiftung ihr Ansehen in der Öffentlichkeit verbessern können.
 - ✓ ... Medien daran interessiert sein, dass Bürgerstiftungen ihnen gute „Stories“ liefern. Darüber hinaus dürften sie großes Interesse daran haben, von der Bürgerstiftung sachkundig über die verschiedenen Probleme des Gemeinwesens informiert zu werden.
 - ✓ ... politische Entscheidungsträger erkennen, dass ihr Engagement für eine Bürgerstiftung ihr Ansehen verbessern kann oder Möglichkeiten zum Aufbau von Partnerschaften bietet, wenn neue Maßnahmen zum Wohl des Gemeinwesens ins Leben gerufen werden sollen.
- Jede Bürgerstiftung sollte zumindest über eine interessante Dokumentation verfügen, die ihre Zwecke und Aktivitäten (Broschüre, Jahresbericht, Flyer etc.) beschreibt. Dies ist jedoch kein Ersatz für den persönlichen Kontakt.

Organisation

- Vorstandsmitglieder einer Bürgerstiftung sollten über die folgenden Fähigkeiten verfügen:
 - ✓ Visionen zu entwickeln
 - ✓ federführend Veränderungen herbeizuführen
 - ✓ Risikotoleranz
 - ✓ Bereitschaft zu aktivem und persönlichem Engagement
- Zu ihren Hauptaufgaben gehört die Mitwirkung beim Aufbau von Beziehungen zwischen der Bürgerstiftung und externen Personen.
- Eine der primären Aufgaben der Geschäftsführung ist es, die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes zu fördern und die Mitglieder zu einem Team zu formen.
- Jeder einzelne, der sich in einer Bürgerstiftung engagiert, muss in den Vermögensaufbau mit einbezogen werden. Die Verantwortung für den Vermögensaufbau an einen „Ausschuss“ zu delegieren, reicht nicht aus.
- Jedem ehrenamtlichen Helfer und jedem Mitarbeiter sollten nach einem individuellen Plan konkrete Zuständigkeiten zugewiesen werden.

Zu den besten freiwilligen Helfern für den Vermögensaufbau gehören folgende Personen:

- ✓ Führungskräfte aus der Wirtschaft, die eine Bereitschaft zu persönlichem Engagement erkennen lassen
 - ✓ Personen mit vielfältigen privaten und beruflichen Kontakten
 - ✓ Entscheidungsträger, die bereit sind zu erläutern, warum sie spenden
 - ✓ Derzeitige Stifter und Spender
- Überlegen Sie, ob Sie Vorstandsmitglieder nicht so schulen und einsetzen können, dass sie jeweils unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und betreuen.
- Kurzfristige, projektorientierte Arbeitsgruppen sind möglicherweise produktiver als ständige (permanente) Ausschüsse.

Einige interne Erfordernisse für den Vermögensaufbau

- ✓ Gute Mitarbeiter
- ✓ Möglichkeiten der Mitarbeiterschulung
- ✓ Software zur Bearbeitung der Zuwendungen (Spender und Zustifter müssen unverzüglich ein Dankeschreiben erhalten)
- ✓ Prinzipien und Verfahren für die Vermögensanlage
- ✓ Koordination der Öffentlichkeitsarbeit
- ✓ Solide Buchhaltung und sorgfältiges Controlling
- ✓ Fähigkeit zur schnellen und präzisen Erstellung von Informationen über Geldgeber und ihre Beziehungen zur Bürgerstiftung
- ✓ Koordination zwischen Vermögensaufbau und Fördermittelvergabe

WAS SONST NOCH WICHTIG IST

- Kein Plan für den Vermögensaufbau funktioniert für alle Bürgerstiftungen gleich gut. Definieren Sie Ihre Stärken und machen Sie sich diese zunutze. Haben Sie zum Beispiel noch kein Stiftungsvermögen, konzentrieren Sie sich zunächst darauf, Entscheidungsträger und Meinungsführer zu wichtigen Fragestellungen an einen Tisch zu bringen.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Dienstleistungen mit Ihren Ressourcen übereinstimmen, wenn Ihre Organisation wächst. Wenn Sie Ihre Mitarbeiterzahl ausbauen, könnte der erste neue Mitarbeiter, den Sie einstellen, z.B. jemand sein, der über finanz- und computertechnisches Wissen verfügt und in der Lage ist, alle internen Transaktionen zu dokumentieren, um den Bedürfnissen neuer Geldgeber und den Programmanforderungen gerecht zu werden.
- Nehmen Sie sich Zeit, von anderen zu lernen – nicht nur von Kollegen, sondern auch von Experten aus der Wirtschaft und anderen Bereichen. Ermutigen Sie Ihre Vorstandsmitglieder, ebenfalls von Ihren Kollegen aus anderen Bürgerstiftungen (nationalen wie internationalen) zu lernen.

###