

Im Wettbewerb erfolgreich bestehen

Vier Tipps für die tägliche Stiftungsarbeit

Der seit 2007 zu beobachtende Stiftungsboom in Deutschland hat auch den Wettbewerb um Spenden, Zustiftungen, Fördermittel und öffentliche Aufmerksamkeit verschärft. Um erfolgreich bestehen zu können, ist gegenwärtig Unternehmertum gefragt. Konkret gilt es, die Qualität des eigenen Handelns sowie Marketing, Personalmanagement und Controlling laufend zu optimieren.

VON DR. ASTRID HEILMAIR UND MICHAEL THIESS

Damit dem Stiftungszweck erfolgreich nachgegangen werden kann, müssen Handlungsfähigkeit und Finanzkraft der Stiftung gesichert sein, zumal 60% der Stiftungen mit einem Kapital von weniger als 500.000 Euro verhältnismäßig klein sind und 25% der Stiftungen jährlich weniger als 10.000 Euro ausschütten (Quelle: Bertelsmann Stiftung). In der Realität zeigt sich daher oftmals eine Diskrepanz zwischen Erwartung und tatsächlicher Leistungsfähigkeit von Stiftungen. Wie können Stiftungen diesem Spannungsverhältnis erfolgreich begegnen?

Um langfristig die Ziele der Stiftung verwirklichen zu können, müssen eigene „Wettbewerbsvorteile“ und Potenziale erkannt und genutzt werden. Folgende Fragestellungen sollten Stiftungen daher beantworten können:

- Wo und wofür stehen wir? Welche Werte vertreten wir?
- Was ist unser konkreter Stiftungszweck?
- Was sind unsere Ziele, und wie erreichen wir diese?
- Was sind unsere Leistungen?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?
- Welche Zielgruppen sind für uns von Relevanz?
- Wie sind wir im Markt- und Wettbewerbsumfeld aufgestellt/positioniert?

Bei der Beantwortung dieser Fragen sollten die vier Faktoren „Qualität“, „Marketing“,

„Personalmanagement“ und „Controlling“ berücksichtigt werden, damit eine nachhaltige Erfolgssicherung und die Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen möglich sind.

Qualität – Grundlage für den Erfolg

Qualität als Leitlinie jeglichen Handelns ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Stiftungsarbeit. Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ermöglichen eine Steigerung der Effektivität und führen somit zu mehr Wirtschaftlichkeit. Ansatzpunkte sind hierbei:

- Transparente Gestaltung der Leistungen und Arbeitsprozesse
- Effizienter Ressourceneinsatz
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit

Ein hohes Maß an Qualität dient auch als vertrauensbildende Maßnahme der Stiftung in ihrer Funktion als Treuhänder der eingesetzten Mittel gegenüber Stiftern und der Gesellschaft.

Marketing – mehr als nur Anzeigenschaltung

Die zunehmende Vielzahl und Vielfalt von spendensammelnden Nonprofit-Organisationen sowie die Kommunikation der eigenen Stiftungsziele in der Öffentlichkeit erfordern ein konsequentes und nachhaltiges Marketing. Um hier im Wettbewerb

erfolgreich zu bestehen, ist verstärkte Professionalität bei den Marketingmaßnahmen gefragt. Grundlegende Voraussetzung hierfür ist eine eindeutige Positionierung und Profilbildung der Stiftung, um eine individuelle „Marke“ schaffen zu können, die Qualität, Vertrauen und Sicherheit vermittelt. Dies bedeutet auch eine konkrete Ausgestaltung und operative Umsetzung der Stiftungsziele.

Entsprechende Marketingstrategien dienen somit nicht nur Fundraising- und Kommunikationszwecken, sondern zielen auch auf eine „Kundenbindung“. Zur Erreichung dieser Ziele ist es wichtig, die Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppen der Stiftung zu kennen und daran die Marketingmaßnahmen – in Übereinstimmung mit dem Stiftungszweck – glaubwürdig auszurichten.

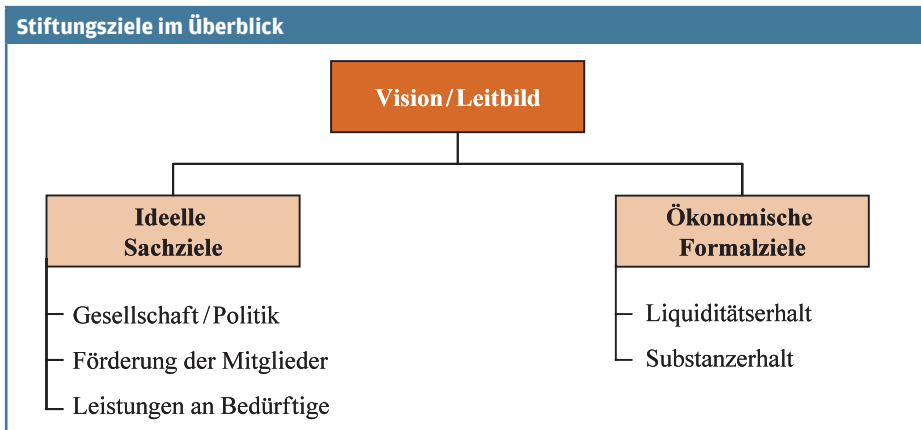
Personalmanagement – ein Erfolgsfaktor

Nicht nur in Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in Nonprofit-Organisationen sind Mitarbeiter das entscheidende Kapital. In einer professionellen Gestaltung des Personalmanagements kann sich dieses zum Erfolgsfaktor der Stiftung entwickeln. Neben der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Stiftungszweck sind auch kaufmännische Kenntnisse erforderlich. Letztere dienen insbesondere dazu, Verständnis für den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente und Methoden bei den Mitarbeitern zu erzeugen.

Gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sowohl fachliche als auch betriebswirtschaftliche Themenstellungen beinhalten, sichern langfristig die Qualität der Stiftungsarbeit und steigern die Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Controlling – Sicherung der Stiftungsziele

Zu einer nachhaltigen Verwaltung des Stiftungsvermögens gehören auch die Verfolgung des Stiftungszwecks sowie die Sicherung der Wirtschaftlichkeit durch ein entsprechendes Controlling. Ein erfolgreiches Controlling-Konzept muss hierfür die Ziele der Stiftungen widerspiegeln. Bei Nonprofit-Organisationen kann grundsätzlich zwischen ideellen Sachzielen und ökonomischen Formalzielen unterschieden werden (siehe Abbildung).



QUELLE: IN ANLEHNUNG AN LEUTERT, ROLF (2008), IN: GEWOS SCHRIFTENREIHE, RECHNUNGSLEGUNG UND CONTROLLING FÜR PENSIONSKASSEN UND KLASSISCHE STIFTUNGEN, S. 103

Gemäß den Stiftungszielen ist somit zwischen einem Fach- oder Sozialcontrolling (Überprüfung der ideellen Sachziele) und einem Finanzcontrolling (Überprüfung der ökonomischen Formalziele) zu unterscheiden. Die Controlling-Konzeption greift, basierend auf diesem Zielsystem, unterschiedliche Bewertungsebenen auf:

- **Strategisches Controlling** – Nachhaltige Existenzsicherung mittels strategischer Planung und strategischer Kontrolle. Hierbei erfolgt unter anderem auch eine Bewertung der Stiftungsaktivitäten im Hinblick auf die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder (Stifter, Spender, Gesellschaft) sowie die Analyse und Reaktion auf Umwelanforderungen. Dafür eignen sich etwa Methoden wie SWOT-Analyse (Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), Chancen-

Risiko-Analyse, Zielgruppenanalyse oder Balanced Scorecard.

- Operatives Controlling – Feinsteuerung der Stiftung unter Berücksichtigung von Zielvereinbarungen und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit.

Zu beachten ist eine Verzahnung der Controlling-Ebenen untereinander, um strategische Entscheidungen sowie deren operative Umsetzung gewährleisten zu können.

Unabhängig von der Größe der Stiftung ist eine Kombination der oben angesprochenen Bewertungsebenen in der Controlling-Konzeption abzubilden. Der Umfang und die explizite Ausgestaltung des Controllings nehmen zwar mit der Stiftungsgröße zu, aber beispielsweise sind Kennzahlenanalysen sowie ein Abgleich der Stiftungsarbeit mit der Zielerreichung auch bei einer „Ein-Mann-Stiftung“ sinnvoll.

Fazit

Erfolgreiche Stiftungsarbeit ist nur mittels Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Maßnahmen langfristig umsetzbar. Ein entsprechender Trend wird sich, in Anbetracht der zunehmenden Zahl von Stiftungen sowie durch veränderte Rahmenbedingungen (z.B. Einfluss der Wirtschaftskrise), weiter fortsetzen. Stiftungen bietet sich aber aufgrund der Art ihrer Arbeit eine große Chance: unternehmerischer Erfolg bei gleichzeitiger Wahrnehmung sozialer Verantwortung.



Dr. Astrid Heilmair arbeitet seit 2003 als Projektmanagerin bei MICHAEL THIESS Management Consultants, München.

Sie ist insbesondere für den Bereich Nonprofit-Organisationen zuständig und beschäftigt sich auch im Rahmen ihrer Promotion mit der NPO-Thematik.



Michael Thies ist Managing Partner und Gründer der Unternehmensberatung MICHAEL THIESS Management Consultants.

Er ist Mitinitiator der Benediktbeurer Management Gespräche, deren Ziel die Förderung des gedanklichen Austauschs zwischen Unternehmen und sozialen (Nonprofit-) Organisationen ist.