

Wolf Schmidt

DER STIFTUNGSBERICHT

Strategische und praktische Herausforderungen

- 1 **GESCHÄFTSBERICHT UND STIFTUNGSBERICHT**
- 2 **AM ANFANG STEHT DIE FRAGE NACH DER FUNKTION (UND ALTERNATIVEN)**
- 3 **VON DER IDEE ZUM PRODUKT**
 - 3.1 Der Kommunikationsmix entscheidet
 - 3.2 Das Projekt Stiftungsbericht muss umsichtig konzipiert werden
 - 3.3 Vorstand und Geschäftsführung sind gefordert
 - 3.4 Der Bericht muss zur Stiftung passen
 - 3.5 Was gehört in den Stiftungsbericht?
 - 3.6 Vom Inhalt zum Text
 - 3.7 Stiftungsberichte können sehr aufwändig sein
- 4 **DER STIFTUNGSBERICHT ALS DOWNLOAD**
- 5 **DER EXTERNE BLICK IST UNVERZICHTBAR**
- 6 **HEUTE SCHON DEN NÄCHSTEN STIFTUNGSBERICHT VORBEREITEN**
- 7 **DER STIFTUNGSBERICHT AUS DER SICHT VON TEXTERN UND GESTALTERN**
 - 7.1 Die Sache mit der Gestaltung – hinter allem steht eine Aussage! (Max Haacke)
 - 7.1.1 Vier Identitätsweisheiten
 - 7.1.2 Fünf praktische Tipps zur Gestaltung des Stiftungsberichts
 - 7.2 Storytelling – Fesselnde Stiftungsgeschichten (Thomas Orthmann)
- 8 **KURZ & KNAPP**

**& Stiftung
Sponsoring**

1|2010
ROTE SEITEN

Wolf Schmidt

Der Stiftungsbericht

Strategische und praktische Herausforderungen

„Für uns ist der Geschäftsbericht mehr als eine Ansammlung von harten Daten und ‚Soft Facts‘. Er verleiht dem Unternehmen ein Gesicht, indem er sein Selbstverständnis, seine Vergangenheit und seine Zukunft spiegelt. Er gewährt betriebswirtschaftliche, strategische und auch emotionale Einblicke in das Unternehmen. So gesehen ist der Geschäftsbericht einer unserer wichtigsten Imageträger.“ Mit diesen Worten bedankte sich ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz bei der Verleihung des Preises für den besten Geschäftsbericht, den das Manager-Magazin in seinem jährlichen Wettbewerb 2009 an den Essener Konzern vergab.

Auch wenn der Hauptaktionär des Konzerns, die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, gar keinen Geschäftsbericht veröffentlicht, so ist doch festzustellen, dass die Rechenschaftslegung der Unternehmen in den letzten Jahren ebenso wie die anhaltende Transparenzdebatte für den Dritten Sektor Maßstäbe für die Stiftungskommunikation gesetzt haben.

1 GESCHÄFTSBERICHT UND STIFTUNGSBERICHT

Kapitalgesellschaften haben Publizitätspflichten, die im Handelsgesetzbuch festgelegt sind. Dazu gehört mindestens eine Bilanz mit erläuterndem Anhang, bei größeren Gesellschaften außerdem

- ein vollständiger Jahresabschluss einschließlich Gewinn- und Verlustrechnung,
- ein Lagebericht,
- ein Bericht des Aufsichtsrats,
- Vorschlag und Beschluss über die Gewinnverwendung und
- bei prüfungspflichtigen Unternehmen ein Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers.

Die Form, in der diese Publizitätspflicht zu erfüllen ist, ist nicht vorgeschrieben. In der Regel erstellen Firmen dafür einen

Geschäftsbericht, der weit über die Pflichtangaben hinaus der Selbstdarstellung des Unternehmens dient. In diesem Fall müssen vorgeschriebener und freiwilliger Teil der Angaben klar getrennt sein. Zumindest teilweise ist der Geschäftsbericht damit identisch mit der Rechenschaftslegung gegenüber Organen – primär der Hauptversammlung – des Unternehmens. Darüber hinaus sollte der Geschäftsbericht Investoren verlässliche Informationen für ihre Anlageentscheidungen geben. Er präsentiert die „Story“ des Unternehmens, die bei Analysten, in der Wirtschaftspresse und bei Anlegern für Aufmerksamkeit sorgt.

Geschäftsberichte erzeugen je nach Einzugsbereich lokal bis global wirksame Nachrichten, die zwei Kernpunkte in den Mittelpunkt stellen: Gewinn- oder Verlustzahlen sowie Arbeitsplatzabbau oder -zuwachs; zusammengefasst:

- Geschäftsberichte von Kapitalgesellschaften können sich bereits mit wenigen Informationen öffentliche Aufmerksamkeit sichern;
- Geschäftsberichte haben über den Börsenkurs und das Rating für die Kapitalaufnahme einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert.

All dies trifft auf *Stiftungsberichte* auf den ersten Blick nicht zu, denn

- es gibt für Stiftungen keine gesetzliche Publizitätspflicht;
- Stiftungsberichte enthalten in der Regel keine Nachrichten, die für Ticker-News geeignet wären;
- sie unterscheiden sich in der Regel erheblich von Berichten an Organe;
- sie beeinflussen den wirtschaftlichen Wert der Stiftung nicht.

Parallelen gibt es dennoch: Auch Stiftungen wollen oder sollten zumindest eine „Story“ ihrer Arbeit, ihres Anliegens, ihrer Erfolge präsentieren. Dabei sollten auch ihre Haltungen und Werte erkennbar werden und überzeugen. Stiftungen haben ebenfalls einen – gefühlten – Markenwert, der sich

aus Bekanntheit und Reputation speist. Auch Stiftungen sind daran interessiert, nicht nur in ihren Produkten / Projekten oder in ihren organisatorischen Teilen, sondern als Ganzes – als Marke – wahrgenommen zu werden. Soweit Stiftungen Berichte veröffentlichen, folgen sie aufgrund ihrer steuerlichen Privilegierung auch ohne gesetzliche Vorgaben einem moralischen Transparenzgebot.

Die gute Nachricht aus diesem Befund lautet: In der Stiftungsberichterstattung besteht größtmögliche Freiheit.

2 AM ANFANG STEHT DIE FRAGE NACH DER FUNKTION (UND ALTERNATIVEN)

Ginge es in der Stiftung wirklich nur um Rechenschaftslegung für Interessierte, so könnte sie diesem Anliegen mit einer schlichten Word- oder Excel-Datei zum Download auf der Website genügen. Entscheidet sie sich für ein gestaltetes Druckwerk, so ist der Mehraufwand nur gerechtfertigt, wenn klare Vorstellungen über die Funktion dieses Produkts bestehen. Einen entscheidenden Unterschied macht es dabei, ob die Stiftung ihre Aktivitäten voll aus Vermögenserträgen deckt oder auf Spenden und Zustiftungen angewiesen ist. Es sind insgesamt vier Stiftungstypen zu unterscheiden.

Bei *Fundraising-Stiftungen* bzw. *spendensammelnden Stiftungen* ist Transparenz ein Gebot der Selbsterhaltung; ihr Stiftungsbericht wird primär darauf angelegt sein, bisherigen Förderern ein gutes Gefühl zu vermitteln und neue Förderer zu gewinnen. Dabei sind leitende Gesichtspunkte die zielgruppengerechte Themenauswahl und emotionale Überzeugungskraft sowie die klare Herausarbeitung des Nutzens, den künftige Spender / Zustifter für die Stiftung bzw. die Gesellschaft allgemein erbringen können.

Für eine *Förderstiftung* wird dagegen eine wichtige Funktion darin liegen, Anträge zu generieren und zu kanalisieren. Die Gründe dafür liegen in der Motivation von Förderstiftungen, nur Anträge zu erhalten, die ihrem Profil in höchstem Maße entsprechen, nicht nur, weil sie so effizienter arbeiten können, sondern auch, weil sie häufig bestrebt sind, sich mit den geförderten Leistungen zu schmücken.

Eine *operative Stiftung* hingegen wird Anträge eher vermeiden wollen, ist aber möglicherweise an ehrenamtlicher Mitarbeit oder Partnerschaften interessiert. Hier gibt es Bedürfnisse, die vielleicht auch eine spendensammelnde Bürgerstiftung hat. Operative Stiftungen wollen außerdem besonders ihre Lösungsansätze propagieren.

Insbesondere eine *Einrichtungsträger-Stiftung* wird je nach ihrem Zweck – vom Museum bis zum Krankenhaus – wieder ganz spezifische Funktionen ihres Berichts im Blick haben,

z.B. die professionelle und menschliche Qualität ihrer Serviceleistungen oder die Bewahrung kultureller Schätze hervorzuheben.

Allen gemeinsam sollte das Interesse sein, die „Story“ der Stiftung wirkungsvoll zu verbreiten sowie mit wahrheitsgemäßer Berichterstattung, realistischen Ambitionen und einer überzeugenden Gründungsidee oder Traditionslinie Aufmerksamkeit und Interesse zu erregen.

Gleichzeitig dient die Story noch einem anderen Zweck. Stiftungen, die sich publizierend an die Öffentlichkeit wenden, sind auf Identitätsträger und Multiplikatoren angewiesen. Dazu gehören Mitarbeiter, Mitglieder von Gremien, materielle und ideelle Förderer. Der Stiftungsbericht soll sie motivieren und ihnen vermitteln, welche Leistungen und Werte sie mit ihrer Nähe zur Stiftung teilen. Der damit verbundene Stolz ergibt sich nicht etwa aus ungläubwürdigen Jubelberichten, sondern eher aus einer Stiftungsdarstellung, die eine selbstkritische Reflektion von Defiziten und Grenzen einschließt. Die Identitätsfunktion gilt umso mehr, wenn die Stiftung über den genannten engeren Kreis hinaus community-bildend wirken will, z.B. wenn sie für Wettbewerbe, ehrenamtliche Projekte oder Veranstaltungen und ganz besonders zur gesellschaftlichen Vermittlung und Penetration ihrer Konzepte auf eine größere Zahl von Unterstützern angewiesen ist.

Stiftungsberichte können auch der allgemeinen Kontaktpflege dienen, z.B. als Weihnachtsgabe. Wichtig sind sie auch in der Direktansprache von Zielpersonen und -gruppen. Nicht zu vergessen ist die Ehrung von Menschen im und durch den Bericht, die sich um die Stiftung bzw. ihr Anliegen verdient gemacht haben.

Die Funktion für die Öffentlichkeitsarbeit wird meist als herausragend angesehen. In der Tat bildet der Stiftungsbericht eine der wenigen Gelegenheiten zur Gesamtdarstellung der Stiftung. Er bietet ein hervorragendes Begleitmaterial für Journalisten, die über einzelne Aktivitäten hinaus informiert werden. Die aus den Geschäftsberichten von Firmen herrührende Erwartung, der Stiftungsbericht selbst könne Gegenstand der Berichterstattung werden oder als Anlass dienen, die Stiftung als Institution und nicht nur durch ihre Projekte vorzustellen, geht jedoch an der Medienrealität vorbei. Institutionen finden mediales Interesse über Geschichten und Gesichter, vor allem aber über Probleme, wenn z.B. UNICEF Deutschland ins Kreuzfeuer der Kritik gerät¹; schließlich wird auch über die EU, einzelne Parteien, das Rote Kreuz usw. in der Regel nicht institutionell würdigend berichtet.

Eine zweite, eher verborgene, aber wichtige Funktion von Stiftungsberichten sollte nicht übersehen werden. Dabei

1 Vgl. Müllerleile, Christoph: Ist UNICEF fast überall? Lehren aus der Spendenaffäre, in: *Stiftung&Sponsoring* (S&S) 2/2008, S. 16-17.

handelt es sich um die Herausforderung, alle Informationen zusammenzutragen und mit überzeugenden Botschaften zu versehen. Dies ist ähnlich wie in der Berichterstattung gegenüber Stiftungsorganen ein wertvoller Anlass der Selbstreflexion. Die Frage, wie prominent welche Aktivitäten dargestellt werden, impliziert eine Erfolgsbewertung und eine interne Prognose über das weitere Potenzial. Nützlich ist auch ein gewisser Druck, Aktivitäten unter Überschriften zu bündeln und sich so über Synergien und Hierarchien von Projekten und Projektorganisationen Gedanken zu machen. Darüber hinaus verlangt ein gut aufgemachter Stiftungsbericht im Zusammenhang von Gestaltung, Bebilderung und Textung auch eine Reflektion über viele Elemente von Corporate Identity, die im Tagesgeschäft leicht zu kurz kommen.

Aus den „Grundsätzen Guter Stiftungspraxis“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen²

„Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen ...

Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von Stiftungen gegenüber der Gesellschaft und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen daher der Öffentlichkeit in geeigneter Weise die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung. Sie veröffentlichen ihre Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein. Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.“

Aus den Grundsätzen der VolkswagenStiftung³

„Die Ziele und Tätigkeitsschwerpunkte der Stiftung sind für die Öffentlichkeit transparent dargestellt.“

Erläuterung für die Praxis: Fördernd tätige Stiftungen informieren in ihrer Außendarstellung über die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit bzw. die Ausrichtung ihrer Förderinitiativen. Die Zuwendungspraxis fördernd tätiger Stiftungen ist in allgemeingültigen Richtlinien oder Bewilligungsgrundsätzen geregelt. Diese sind auf der Homepage der Stiftung einsehbar. Operativ tätige Stiftungen benennen die Ziele ihres Engagements und

formulieren aus diesen heraus Projekte, über die sie die Öffentlichkeit durch eine entsprechende Außendarstellung informieren. Interne Regelungen zur Vertragsgestaltung und Zuwendungspraxis gewährleisten die Gleichbehandlung potenzieller Projektpartner.

Umfassende Informationen über die VolkswagenStiftung erhält die Öffentlichkeit vor allem auf der Homepage der Stiftung. Dort sind die aktuellen Förderinitiativen der Stiftung ausführlich dargestellt. Merkblätter für die Antragstellung nebst dazu gehöriger Checklisten informieren über die Modalitäten der Drittmittelwerbung im Einzelfall. Auf der Homepage ebenfalls verfügbar sind die Bewilligungsgrundsätze mit den Förderrichtlinien der Stiftung. Darüber hinaus kann durch jedermann der Jahresbericht der VolkswagenStiftung angefordert werden. Über die Aktivitäten der Stiftungen wird periodisch berichtet.

Erläuterung für die Praxis: Im Normalfall gibt die Stiftung einen Jahresbericht heraus, der über die Aktivitäten der Stiftung, die geförderten Projekte oder ihr operatives Engagement im vergangenen Geschäftsjahr informiert, aber auch Angaben zum Aufbau der Geschäftsstelle, zur Zusammensetzung der Organe oder zu wichtigen Finanz- und Vermögensfragen enthält. Der Jahresbericht erscheint in der Regel als Printerzeugnis und steht im Idealfall auch auf der Homepage der Stiftung zur Verfügung.

Der an die breite Öffentlichkeit adressierte Jahresbericht erfüllt in der Regel bereits die landesgesetzlichen Anforderungen an den der Stiftungsbehörde und dem Finanzamt jährlich zu übersendenden Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks, muss diese aber nicht zwingend befolgen. Denn im Mittelpunkt steht hier ausschließlich die Information der breiten Öffentlichkeit über die Aktivitäten der Stiftung, die natürlich auch über die Verbreitung fortlaufend aktualisierter Imagebroschüren oder Ähnlichem erfolgen kann.

Die jährliche Berichterstattung an die Öffentlichkeit ist für größere Stiftungen selbstverständlich. In anderen Fällen wird eine periodische Information der Öffentlichkeit alle zwei bis drei Jahre als ausreichend erachtet.

Die VolkswagenStiftung informiert über ihre Ziele und Tätigkeitsschwerpunkte durch die Herausgabe eines Jahresberichts und die Broschüre „Impulse für die Wissenschaft“, die ebenfalls jährlich erscheint. Darüber hinaus berichten vielfältige Sonderpublikationen über Tätigkeitsschwerpunkte der Stiftung, die jeweils aus aktuellem Anlass erscheinen. Auf der Startseite der Homepage der VolkswagenStiftung kann der regelmäßig erscheinende elektronische Newsletter abonniert werden.“

² Vgl. www.stiftungen.org.

³ Vgl. www.volkswagen-stiftung.de und Ebeling, Katja: Verbindlich. 20 Prinzipien guter Stiftungspraxis, in: S&S 6/2007, S. 32-33.

3 VON DER IDEE ZUM PRODUKT

3.1 Der Kommunikationsmix entscheidet

Der Stiftungsbericht ist nicht nur im Zusammenspiel mit Projektinformationen zu betrachten, sondern auch in Kombination mit den zahlreichen Kommunikationsmitteln, die das Stiftungsgeschehen insgesamt darstellen. Dazu gehört der Internetauftritt (wo der Stiftungsbericht immer häufiger als Download integriert wird), Imagebroschüren und Kurzporträts sowie Newsletter und die an Zahl zunehmenden Stiftungsmagazine. Nicht durchgesetzt hat sich hingegen ein Gesamtauftritt der Stiftung über CD-Rom.

Wenn eine Stiftung bereits über eine breite Kommunikationspalette verfügt, stellt sich die Frage nach der spezifischen Funktion der Veröffentlichung und Form des Stiftungsberichtes, für die es schließlich kein rechtliches Erfordernis gibt. Die selbst verordnete Rechenschaftslegung und institutionelle Gesamtschau kann im Prinzip z.B. auch durch Magazine oder Imagebroschüren abgedeckt werden. In diesem Zusammenhang spielt die Jährlichkeit des Stiftungsberichtes eine entscheidende Rolle.

Die Annuität ist wichtig für die interne Beschlussfassung, die Budgetierung und die Finanzaufsicht. Für alles das, was den inhaltlich engagierten Adressaten von Stiftungsarbeit interessieren mag, ist dagegen der 31.12. ziemlich unerheblich. Bei langfristig angelegter Stiftungsarbeit überwiegt Gleichbleibendes deutlich gegenüber Neuigkeiten. Viele Stiftungen haben auf diese Herausforderung jährlicher Berichterstattung noch keine befriedigenden Antworten. Die Aktualisierung von Zahlen jedenfalls ist kein hinreichender Grund für einen aufwändigen jährlichen Bericht. So entstehen im schlimmsten Fall solche Berichte, indem die Textdatei des Vorjahres aufgerufen und mit kosmetischen Änderungen – und unter Hinzufügung anderer Bilder – der Eindruck des Neuen erweckt wird.

Tatsächlich haben Stiftungen aber jede Freiheit der Gestaltung. Stiftungsberichte müssen nicht zwingend jährlich erscheinen. Auch die Erstellung „dicker Wälzer“ ist nicht nötig, denn obwohl diese einen imposanten Eindruck machen, haben sie doch den Nachteil, nur von wenigen Entscheidungsträgern und Meinungsführern tatsächlich gelesen zu werden. So kann – gerade in Zeiten schrumpfender Etats – ein Nachdenken über gute Alternativen zum

traditionellen Stiftungsbericht sehr sinnvoll sein. Hier gilt: Im eigenen Hause erkennt man häufig den Wald vor lauter Bäumen nicht. Der externe Blick hilft beim Aufräumen und Neugestalten unter Beachtung der jeweils individuellen Situation einer Stiftung.

3.2 Das Projekt Stiftungsbericht muss umsichtig konzipiert werden

Häufig mangelt es bei Stiftungsberichten an einer gesamthafter Planung. Es ist ein Irrtum, anzunehmen, es gehe lediglich darum, eine Art Buch zu texten, zu bebildern und zu drucken. So wie der Stiftungsbericht das gesamte Stiftungsleben spiegeln soll, berührt er auch sehr viele Aspekte des Stiftungsmanagements. Diese werden durch die folgende Mindmap verdeutlicht. Dabei ist zu beachten, dass hinter jedem Punkt wie z.B. „Gestaltung“ oder „Zielgruppen“ wieder eine sehr umfangreiche Mindmap steht oder stehen kann, die in der Konzeptionierung abzuarbeiten ist.



Abb. 1: Mindmap zur Konzeptionierung

Ohne eine umfassende Konzeptionierung kann keine realistische Planung von Kosten und Arbeitsaufwand entstehen. Nur wer den Aufwand genau in den Blick nimmt, kann auch entscheiden, ob dem ein entsprechender Nutzen für die Stiftungsarbeit gegenübersteht. Eine detaillierte Durchkonzipierung in Text und Bild hilft, die späteren Funktionen und Zielgruppen zu berücksichtigen. Nur so entsteht auch ein realistischer Zeitplan, der wiederum bedeutungsvoll dafür ist, wann die Stiftung welche Adressaten optimal anspricht.

3.3 Vorstand und Geschäftsführung sind gefordert

Wenn der Stiftungsbericht als eine alle Jahre wiederkehrende lästige Pflicht an den Öffentlichkeitsarbeiter in der Stiftung (oder noch schlimmer außerhalb) delegiert wird, kann er sein Potenzial nur unzureichend entfalten. Es geht dabei um mehr als die Budgetfreigabe. Die Stiftungsführung muss ggf. im Dialog mit den Mitarbeitern

- die strategische Funktion des Berichts klären,
- sich aktiv an der internen Selbstreflexion / Selbstevaluation für den Stiftungsbericht beteiligen,
- aktiv an der Entscheidung über Botschaften und Schwerpunkte mitwirken,
- Qualitätskontrolle ausüben,
- prüfen, ob alle „Fettknäpchen“ vermieden sind (von fehlenden oder zu vermeidenden Nennungen / Würdigungen von Personen und Institutionen bis zu steuerlich und rechtlich relevanten Aussagen) und
- aktiv an der Verbreitung mitwirken: Viele Empfänger schauen genau, ob die Unterschrift im Anschreiben original oder gescannt ist. Außerdem ist die persönliche Unterschrift ein finaler Check, ob die jeweiligen Adressaten den Bericht erhalten sollen und Anrede wie Anschrift korrekt sind.

Gerade dann, wenn sinnvollerweise externe Beratung hinzugezogen wird, sollte sich auch die Leitung dem externen Blick auf die Stiftung stellen. Denn bei diesen Gelegenheiten werden häufig Schwachpunkte in der strategischen Aufstellung identifiziert, die nach einer Führungsinitiative rufen. Schließlich muss die Leitung eine Richtungsentscheidung treffen, welcher Auftritt passend zur Stiftung ist.

3.4 Der Bericht muss zur Stiftung passen

Soll der Stiftungsbericht eher ein Streuprodukt oder etwas besonders Edles sein? Heft oder veritables Buch? Mehr Daten und Fakten oder eher ein Lesestück? Penible Detailangaben oder eher allgemeiner Überblick zur Mittelverwendung? Auf solche und viele andere Fragen gibt es keine allgemein

verbindlichen Antworten. Die übergreifende Frage lautet vielmehr: Welche Botschaft über sich selbst will die Stiftung mit dem Bericht aussenden?

Eine Fundraising-Stiftung ist gut beraten, schon mit dem Stiftungsbericht zu demonstrieren, wie sie sparsam, aber zugleich effektiv arbeitet. Eine Stiftung, die sehr auf ehrenamtliche Mitarbeit baut, sollte vielleicht auch einen bescheideneren Auftritt wählen, der zudem den Ehrenamtlichen Identifikationsmöglichkeiten bietet. Ebenso legitim ist es für eine andere Stiftung, zu demonstrieren, dass sie aus dem Vollen schöpfen kann – wenn dies auch zur Großzügigkeit ihres übrigen Handelns passt.

Der Stiftungsbericht soll also ein Ausdruck der Corporate Identity oder Corporate Culture sein. Das betrifft alle klassischen Fragen des Corporate Design wie Logo, Schriften und Farbe. Es geht darüber hinaus auch um Werte, Haltung, Bindung und vieles mehr. Der Bericht einer Kunststiftung muss sicher völlig anders aussehen als der einer Stiftung, die sich um Minenopfer kümmert.

Die Mindmap in Abb. 2 gibt einen Überblick über mögliche Gesichtspunkte, die in einem internen oder extern begleiteten Beratungsprozess zu berücksichtigen sind, wenn der Bericht zur Stiftung passen soll.

3.5 Was gehört in den Stiftungsbericht?

Wie oben ausgeführt, gibt es keine Vorgaben, welche Informationen unbedingt enthalten sein müssen. Die Stiftung kann ihren Bericht vollkommen frei füllen und komponieren.

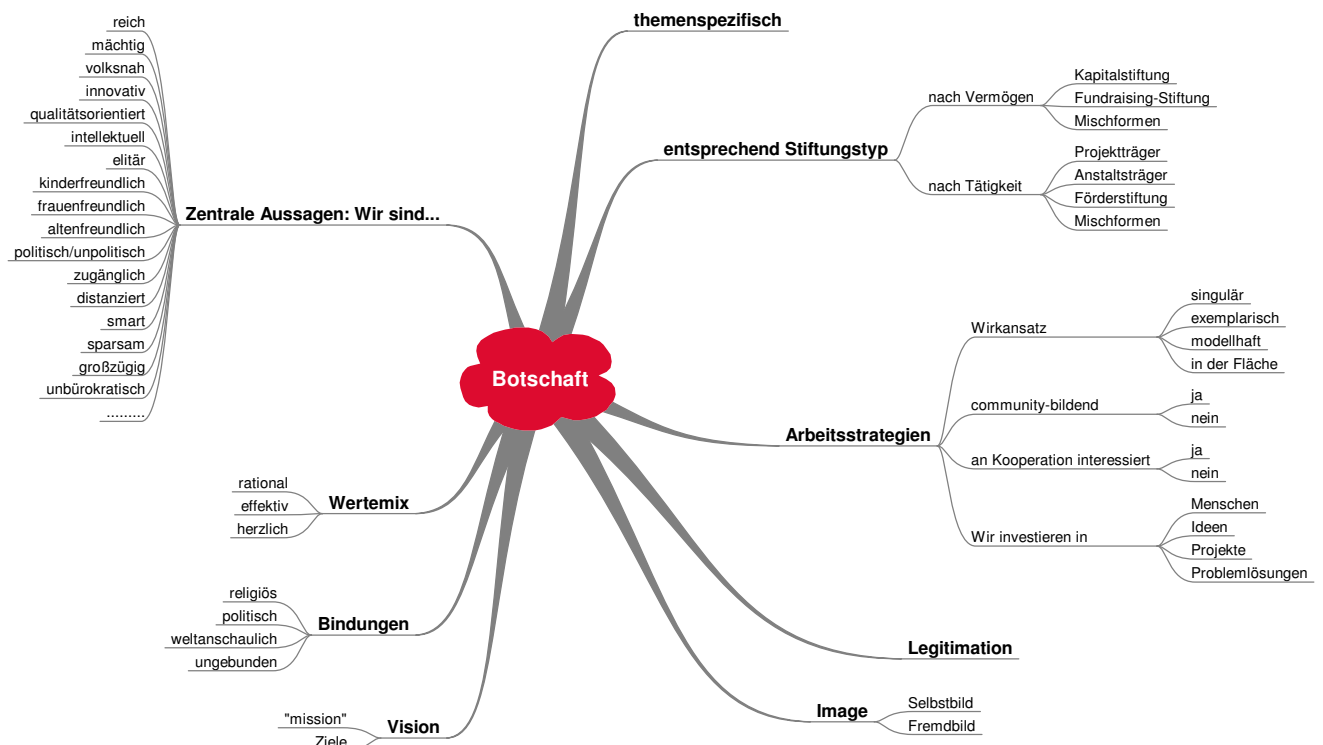


Abb. 2: Mindmap zur Botschaft

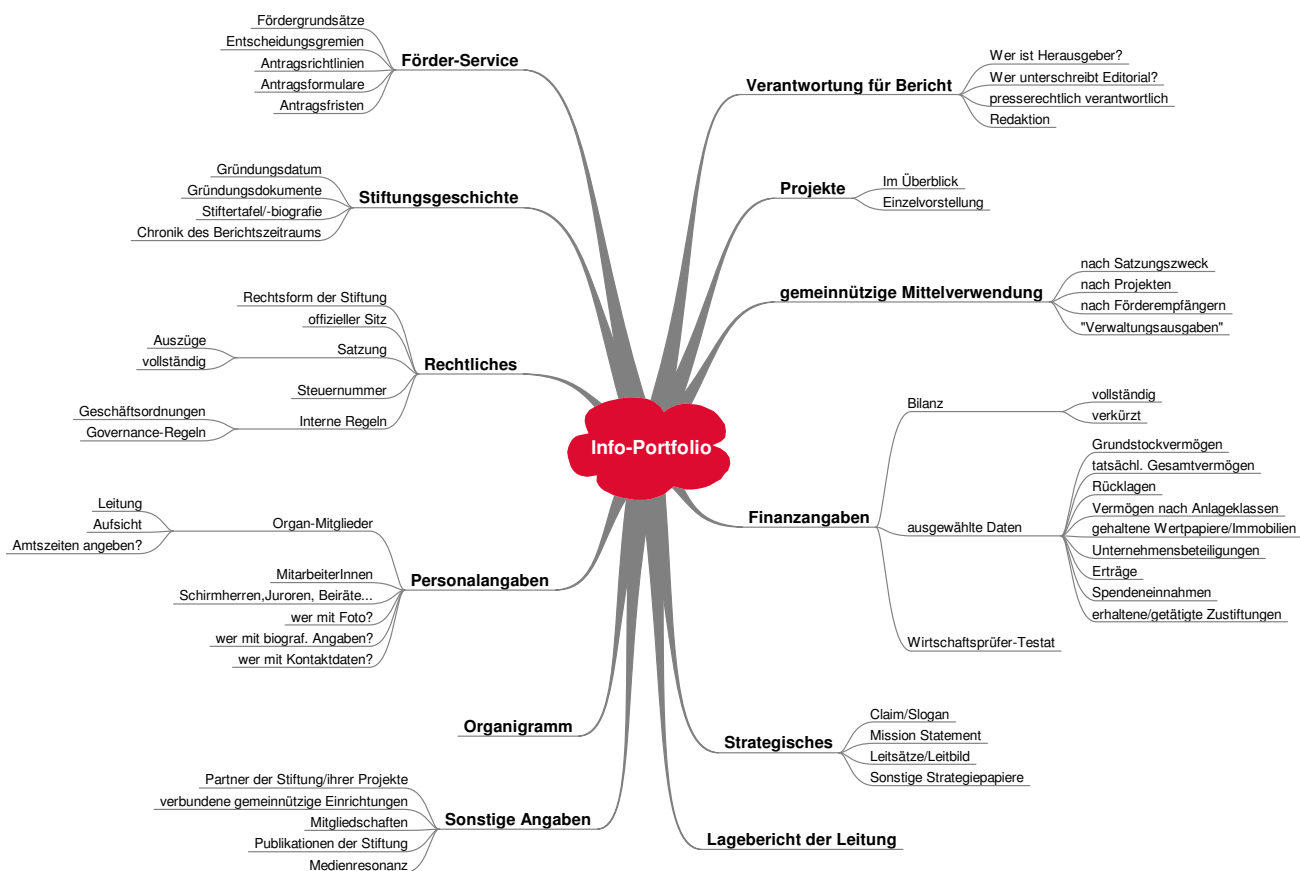


Abb. 3: Mindmap zum Info-Portfolio

Häufig genug fällt ganz am Schluss oder später im Vergleich mit anderen Berichten erst auf, was vergessen wurde oder gar nicht in den Blick geriet. Die Mindmap in Abb. 3 hilft, bei der Konzeption nichts zu übersehen und das Passende auszuwählen.

3.6 Vom Inhalt zum Text

Ein Stiftungsbericht kommt nicht ohne einen verantwortlichen Redakteur aus. In der Regel wird diese Funktion innerhalb des Hauses wahrzunehmen sein. In anderen Fällen mag man aber auch auf bewährte externe Mitarbeit zurückgreifen. Der Erfolg einer externen Redaktion hängt von der richtigen Auswahl der entsprechenden Person oder Agentur einerseits und einem wirklich guten Briefing ab. Aufgabe der Redaktion ist es, alle bereits vorhandenen Texte zu sammeln und für die übrigen Beiträge jeweils Autoren innerhalb oder außerhalb der Stiftung zu suchen bzw. diese selbst zu schreiben.

Die Frage, in welchen Textformen und -qualitäten sich die Stiftung präsentieren will, ist die bei der Erstellung von Berichten vielleicht am meisten unterschätzte. Auch wenn eine externe Agentur die visuelle Gestaltung übernimmt, entstehen die Texte doch in der Regel hausintern. Diese Texte lehnen sich im Duktus häufig stark an die vorhandenen Konzept-, Projektwerbe- und Berichtstexte an. Für eine nüchtern-sachliche Berichterstattung kann dies vollkommen ausreichend sein. Dann sollte allerdings auch der visuelle Auftritt nichts anderes suggerieren.

Eine wichtige Frage der Gesamtkonzeption ist auch die nach den Textmengen für die jeweiligen Projekte. Im Umgang mit eigenen Mitarbeitern oder auch mit Ehrenamtlichen ist dies häufig ein sensibler Punkt. Die Textmenge wird hausintern gern als Maß für die Wertschätzung genommen, die der jeweiligen Aktivität entgegengebracht wird. Das ist natürlich Unsinn. So entstehen aber Stiftungsberichte, die ihre Projekte z.B. jeweils alle auf einer Doppelseite abhandeln. Das wird besonders langweilig, wenn in aufeinanderfolgenden Berichten das Projektset im Wesentlichen gleichgeblieben ist. Gerade weil Stiftungen sich von Bericht zu Bericht meistens nur unwesentlich ändern, spricht viel dafür, Schwerpunkte zu setzen. In diesem Jahr kommt das eine Projekt besonders ausführlich vor, im nächsten Jahr ein anderes.

Eine weitere hervorragende Möglichkeit, den Stiftungsbericht abwechslungsreich zu gestalten, besteht darin, die Aktivitäten nicht immer wieder aus der Binnensicht der Projektmitarbeiter zu beschreiben. Ein freier Autor, der sich die Wirkung eines Projekts in der Praxis anschaut, wird viel lebendiger und überzeugender den Erfolg – aber auch die Herausforderungen – der Stiftung darstellen können. Im besten Fall regen solche Texte sogar weiteres Nachdenken über das jeweilige Projekt im Hause an.

Welche unterschiedlichen Texte in einem Stiftungsbericht zusammenkommen können, verdeutlicht die Mindmap in Abb. 4:

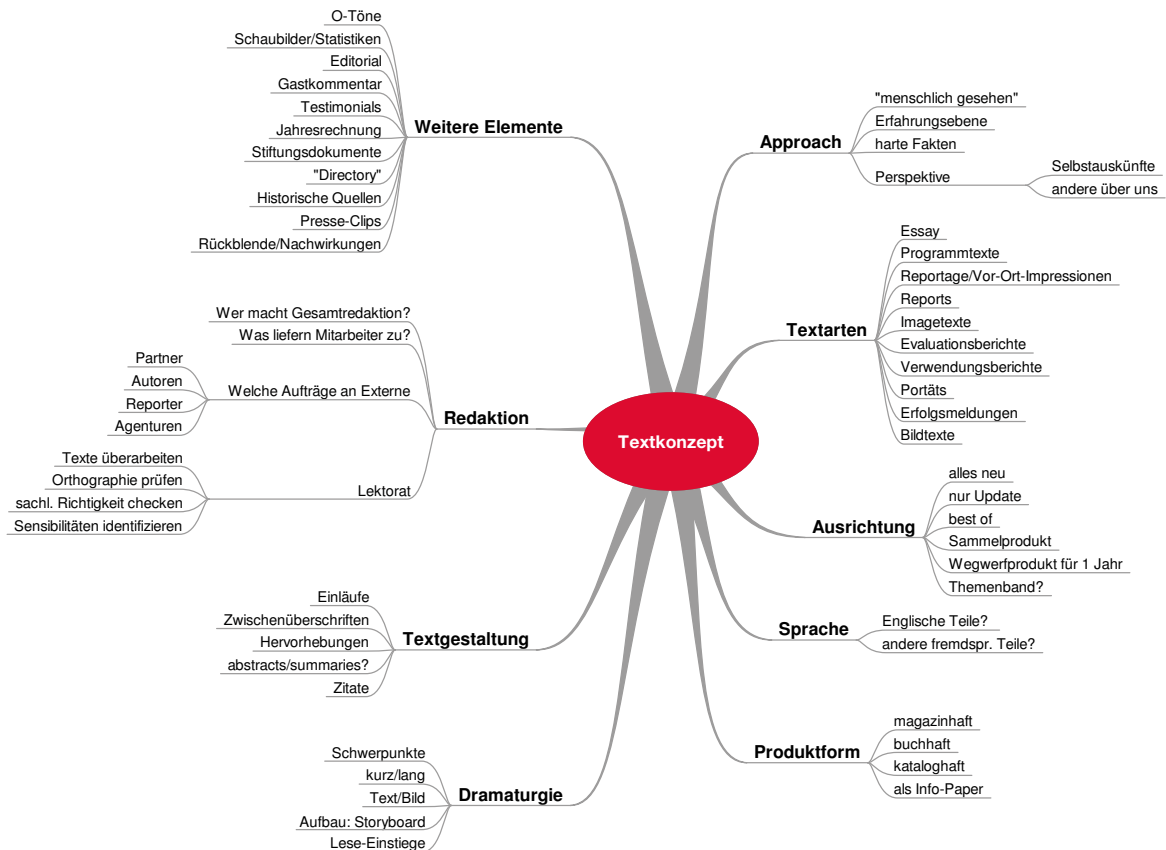


Abb. 4: Mindmap zum Textkonzept

Was auch immer aus diesem Angebot gewählt wird, der ambitionierte Stiftungsbericht wird sich durch eine gute Dramaturgie auszeichnen, die den Leser führt, Abwechslung bietet und immer wieder neugierig macht. Dazu dient ein Storyboard (Abb. 5).

Bei der Gestaltung spielen auch viele scheinbare Äußerlichkeiten eine Rolle, z.B. wie die linke und die prominenter rechte Seite genutzt werden. Bei Rückendrahtheftung hat die Mitte – der Bruch – besondere Aufmerksamkeit, weil sie sich leicht aufschlägt. Und wie sollen die Umschlagseiten gestaltet und vielleicht auch genutzt werden?

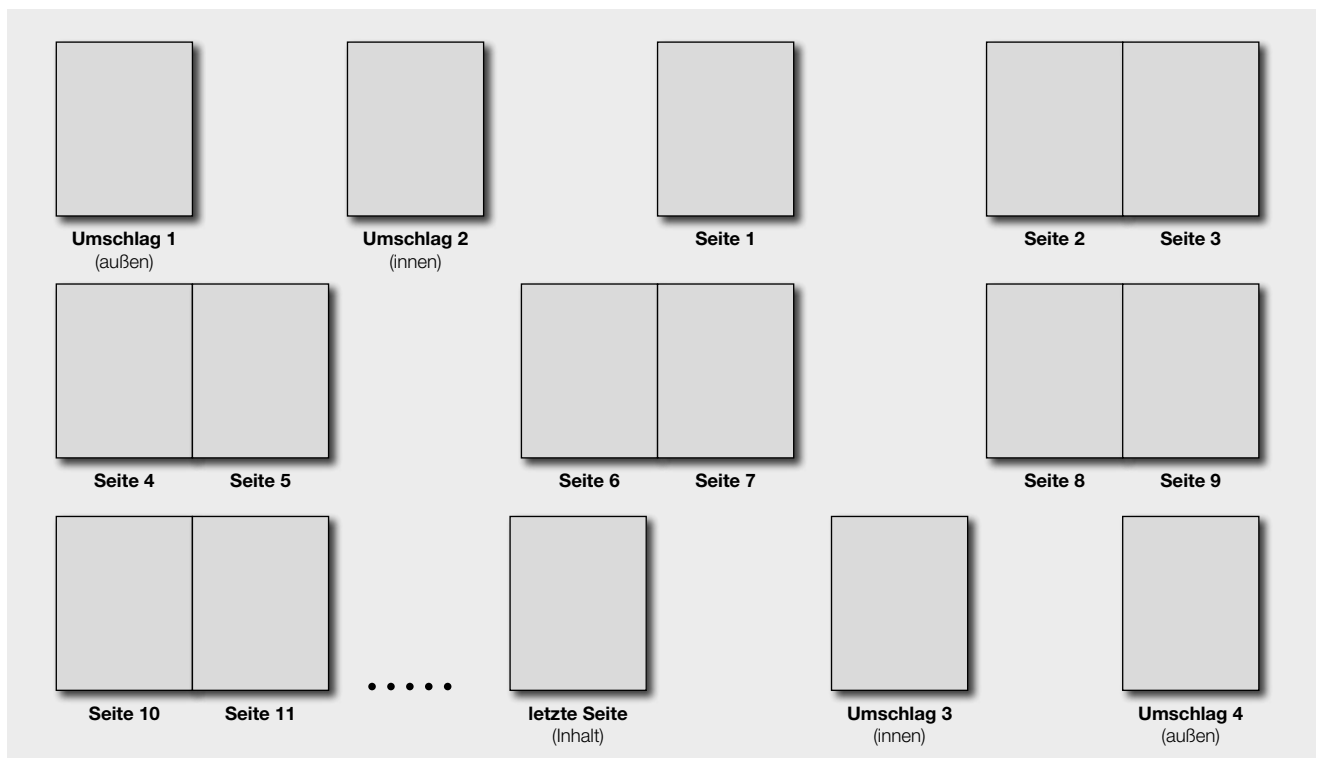


Abb. 5: Storyboard

Texte, Info-Grafiken und Bilder müssen in einen Gesamtauftritt eingebunden werden, der z.B. eher wie ein Magazin, eine Textbroschüre, ein Katalog oder ein Buch daher kommen kann. Es versteht sich, dass ein Magazin beispielsweise aus mehr Texthäppchen besteht und ein Buch aus längeren Lestücken.

Nicht zuletzt ist der passende Titel für das Produkt zu bedenken. Sollten überhaupt Begriffe wie Rechenschaftsbericht, Jahresbericht oder gar Geschäftsbericht verwendet werden? Welche Jahreszahlen sollten ggf. dargestellt werden? Sicher ist es unklug, z.B. im Oktober 2009 den Jahresbericht 2008 herauszubringen, der dann bis zum Herbst 2010 die Stiftungsarbeit kommunizieren soll. Da die Stiftung unabhängig von Vorschriften ist, ist sie auch frei in der Wahl des Berichtszeitraums, der sich keineswegs mit dem Kalenderjahr decken muss. Bei allen diesen Überlegungen muss jeweils auch der Kommunikationsmix berücksichtigt werden.

3.7 Stiftungsberichte können sehr aufwändig sein

Stiftungsberichte können kurz und knapp als Basisinformation – und das heißt als untergeordnet ergänzendes – oder als erheblich imageprägendes Kommunikationsmittel konzipiert werden. Zwischen den Extremen liegt auch eine gewaltige Kostenspanne. Das gilt besonders, wenn – was in Stiftungen aber meist nicht üblich ist – eine Vollkostenrechnung aufgemacht wird, die auch interne Arbeitskosten berücksichtigt.

In der Gesamtkalkulation ergibt sich das Kuriosum, dass sich eine schlanke Basisinformation vielleicht schon in einer Auflage von 500 Exemplaren – bei kleineren Stiftungen sogar noch

weniger – kostengünstig darstellen lässt. Konzipiert die Stiftung ein üppig aufgemachtes Werk, werden die Grundkosten bei der gleichen Auflage von 500 Stück das Einzelexemplar unvertretbar teuer machen. Das heißt, hohe Grundkosten machen erst Sinn bei einer hohen Druckauflage (die sich bei großen Stiftungen meist zwischen 2.000 und 6.000 Exemplaren bewegt), verbunden allerdings mit der Folge ebenfalls steigender Versandkosten. Ein anspruchsvolles, umfangreiches Produkt kann so ohne weiteres einen Gesamtaufwand von 100.000 € und mehr erreichen. Daher ist es sinnvoll, sich schon bei der Erstkonzipierung des Produkts ein realistisches Bild von allen internen und externen Kosten zu verschaffen, sie ins Verhältnis zum eigenen Haushaltsvolumen zu setzen und danach ggf. Alternativen abzuwägen.

Der Kostenplan in Abb. 6 hilft bei der Analyse des eigenen Aufwands.

4 DER STIFTUNGSBERICHT ALS DOWNLOAD

Manche Stiftungen rechtfertigen den Verzicht auf einen Stiftungsbericht mit dem Hinweis auf ihre umfangreichen Websites. Sich daraus allerdings zusammensammeln, was typischerweise in einem Bericht erscheint, ist doch recht mühsam und bleibt gerade im Finanzreporting in aller Regel deutlich hinter gedruckten Berichten zurück. Etwas anderes ist es, den eigenen Stiftungsbericht als PDF online zu stellen und so den Interessierten schnell Informationen zu verschaffen, ohne dass zusätzlich Portokosten und Versandaufwand für die Stiftung oder eine Zeitverzögerung für den Interessierten

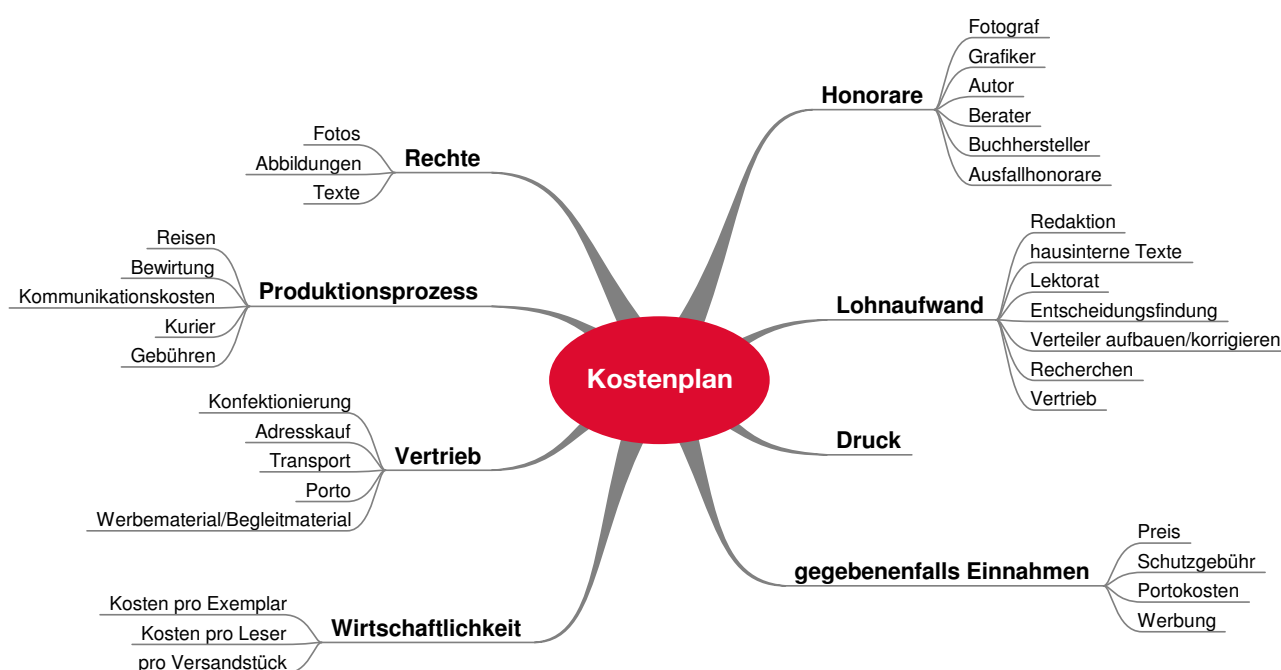


Abb. 6: Mindmap zum Kostenplan

entstehen. Diesen Service bieten bereits zahlreiche Stiftungen an. Allerdings wird dabei in der Regel übersehen, dass vieles, was ein Printprodukt visuell attraktiv macht, im PDF-Ausdruck geradezu ärgerlich ist. Erwähnt seien nur ganzseitige monochrome Farbflächen, die Zeit und Tinte verschlingen. In der Konsequenz sollte der Bericht für die Onlinenutzung optimiert und damit meist auch gekürzt sein. Dazu gehören auch Techniken, wie der Nutzer einzelne Kapitel oder Seiten über eine Crop-Funktion für den Druck auswählen kann.

Wenn der Bericht kein imagetragendes Element der Kommunikation sein soll, lässt sich der Gedanke sogar dahin radikalieren, dass die Onlineversion des Berichts zum Standard wird und für traditionelle Mailings bei Bedarf ein gut konfektionierter Ausdruck verwendet wird. Damit lassen sich gerade in der Wiederholung über Jahre erhebliche Kosten und Arbeitsaufwand einsparen.

Eine besondere Relevanz hat die Onlineversion des Berichts bei international tätigen Stiftungen, die auch in Englisch oder anderen Sprachen kommunizieren müssen. Dafür jeweils Printprodukte zu erstellen, verursacht erheblichen Zusatzaufwand bei einer in der Regel schwer zu kalkulierenden Auflage und extrem hohen Portokosten ins Ausland.

5 DER EXTERNE BLICK IST UNVERZICHTBAR

„Den externen Blick habe ich doch mit den Lesern meines Berichts – und jedes Mal bekommen wir Dank und Lob von den Empfängern!“, denken sich viele Stiftungsvorstände. Leider reicht das nicht. Gerade im Stiftungswesen gilt, dass häufig positives Feedback nur die freundliche Oberfläche darstellt; in Abwesenheit des Betroffenen fallen die Urteile dann ganz anders aus.

Dass der Stiftungsbericht dem Leser „gefällt“, ist natürlich ein wesentliches Kommunikationsziel. Warum es ihm gefällt, nicht gefällt oder wie es noch besser gefallen könnte, verlangt aber den geschulten Blick einer Fachperson, die nicht durch eigene Botschaften, Legitimationen und blinde Flecken befangen ist. Das ist ein Grund, warum sich professionelle Blattmacher z.B. eine „Heftkritik“ mit Externen organisieren. Das ist auch ein Grund, warum Werbeagenturen ihre Eigenwerbung in etlichen Fällen nicht selbst machen, sondern als Auftrag vergeben.

Schon jede Stiftung, die regelmäßig Praktika anbietet, weiß, wie herausfordernd und letztlich hilfreich die erstaunten Fragen sind, warum man etwas so und nicht anders macht. Für das Durchdeklinieren von Kommunikationsinhalten und Strategien mit Kommunikations- und Stiftungsprofis gilt das erst recht – auch wenn dann die konkrete Abarbeitung wieder im Hause oder bei bewährten Grafikern stattfindet.

Der externe Blick sollte deshalb besonders an zwei Stellen genutzt werden:

- Feedback zum jüngsten Bericht;
- Brainstorming zu Möglichkeiten für den nächsten Bericht.

Wirklich extern ist ein solches Feedback natürlich nur, wenn damit nicht die eigene Agentur gemeint ist. Das Nachgespräch mit ihr wird ohnehin die Regel sein. Ein Workshop mit Externen gibt der Stiftung auch Gelegenheit zu prüfen, ob die bisherige Konstellation der Text- und Grafikbetreuung auch für die Zukunft sinnvoll ist. Das bedeutet allerdings, dass externe Unterstützung bei Feedback und Planung klar zu unterscheiden ist von der Akquise eines Neuauftrags.

6 HEUTE SCHON DEN NÄCHSTEN STIFTUNGSBERICHT VORBEREITEN

Nach dem Stiftungsbericht ist vor dem Stiftungsbericht. Gerade die frischen Erfahrungen sollten festgehalten und ausgewertet werden:

- Was hat gut geklappt und was nicht?
- Wie sind wir mit unserem Zeit- und Kostenplan hingekommen?
- Wo haben sich strukturelle Defizite gezeigt?
- Welche nicht realisierten Ideen sind im nächsten Bericht verwendbar?
- Wie sind die ersten Reaktionen von Adressaten?

Planungstools, wie sie hier als Mindmaps abgebildet sind, sollten zeitnah ergänzt oder korrigiert werden.

Auch mit der Ideen- und Materialsammlung für den nächsten Bericht kann man nicht früh genug beginnen:

- Fotos, die heute nicht aufgenommen werden, stehen später für die Berichterstattung nicht zur Verfügung. Dazu gehört auch der Text zum Bild (Wer ist zu sehen?) und die Sicherung der Bildrechte;
- O-Töne zu Stiftungsprojekten – aus Begegnungen oder Korrespondenz – sind wertvolles Material, das gleich für den Bericht gespeichert werden sollte;
- Autoren sollten frühzeitig angesprochen werden, damit auch Zeit für Überarbeitungen und Illustrationen bleibt;
- Entscheidungen über Start und Beendigung von Projekten sollten mit dem Erscheinungstermin des Berichts zeitlich abgestimmt werden;
- Wer rechtzeitig Angebote für Text und Grafikdienstleistungen, Druck und Vertrieb einholt, kann Geld sparen;
- Wer den Verteiler für den Versand kontinuierlich pflegt, kann seine Adressaten besser erreichen.

Am wichtigsten ist aber, frühzeitig das Gesamtkonzept des Stiftungsberichts zu planen. Wie häufig werden suboptimale Lösungen einfach deshalb beibehalten, weil man einsehen muss, dass für das bessere Konzept die Zeit nicht mehr reicht. Empfehlenswert ist es, sich sechs bis acht Wochen nach Erscheinen – möglichst mit externer Unterstützung – an die Auswertung und Planung zu machen.

Als bloße Pflichtübung also macht ein Stiftungsbericht wenig Sinn. Stiftungskommunikation kann in vielen Fällen auch ohne Stiftungsbericht erfolgreich sein. Wenn sich eine Stiftung aber für regelmäßig förmliche Berichterstattung entschieden hat, sollte sie daraus kein Hamsterrad des Gewohnten werden lassen. Kontinuität und Kreativität zu verbinden – das ist die Herausforderung!

7 DER STIFTUNGSBERICHT AUS DER SICHT VON TEXTERN UND GESTALTERN

7.1 Die Sache mit der Gestaltung – hinter allem steht eine Aussage! (Max Haacke)

Warum tragen Sie eine Kordhose zum Blazer und keine Anzughose zum Anzug? Vielleicht sind Sie etwas nachlässig oder es ist ganz einfach bequemer, eine Kordhose zu tragen. Vielleicht wollen Sie aber auch etwas über sich aussagen? Zum Beispiel: Ich trage keinen Anzug wie jeder andere, weil ich „anders“ bin, weil ich mich nur bis zu einem gewissen Grad anpasse und im Privaten wie im Business eine persönliche Note aufweise – eben etwas Authentisches! Anderen wiederum mag ein vollständiger, mehrteiliger Anzug als unauffällige Verkleidung gelten. Vielleicht verlangt aber auch Ihr Umfeld diese Bekleidung, vielleicht ist es gerade wichtig, sich nahtlos einzufügen oder vielleicht ist er ein respektvolles Zeichen gegenüber dem Verhaltenskodex ihrer Zunft. Und vielleicht tragen Sie einen Anzug mit extrovertierten roten Nähten? Vielleicht wollen Sie damit auffallen und indirekt damit sagen, dass Sie völlig unabhängig sind. Und vielleicht sagen die Menschen danach über Sie: Ach, das ist der mit den originellen Anzügen, dem guten Geschmack, dem besonders gut sitzenden Jackett oder eben: Der mit der Kordhose.

Egal was wir tun, wir treffen damit Aussagen.

Warum tue ich das, was ich tue? Und warum tue ich anderes nicht, was ich tun könnte? Dies sind die Fragen, die allem vorangehen, ob nun einem Menschen, einem Unternehmen oder einer Stiftung. Sie sind die Basis der Identitätsfindung und somit die Basis einer stringenten Kommunikation.

Das innere Abbild ist die Kultur, sind also die inneren Werte, Eigenschaften, Charaktermerkmale und die Motivation. Die

Wirkung, wie diese Kultur nach außen wahrgenommen wird, nennen wir Image. Spiegelt die Außenwirkung die Kultur wider, ist das gut, ergeben sich unschlüssige oder nicht greifbare Bilder, ist das schlecht.

Sagen Sie also, ich trage einen „normalen“ Anzug, von dem ich fünf im Schrank habe, so formulieren Sie über dieses Understatement eine Identität. Würden Sie eigentlich gern einen Anzug mit roten Nähten tragen, trauen sich aber nicht, weil es keiner macht, macht das nicht nur Sie unzufrieden, sondern verunsichert auch Ihre Mitmenschen. Daraus folgt eine einfache Gleichung: Sind Sie unsicher, sind es auch die Menschen im Umgang mit Ihnen – deswegen: Besser sein lassen. Tragen Sie selbstbewusst und selbstverständlich einen Anzug mit roter Naht, drücken Sie damit aus, dass Sie sehr unabhängig sind.

In jedem dieser Bilder steckt eine Kultur, ein Wertesystem, ein Image.

Es geht dabei nicht darum „auf Teufel komm raus“ ein Image zu kreieren, sondern es geht darum, ein konsistentes und konsequentes Image zu kreieren. Dann sind Sie vielleicht der einzige im Raum mit roten Nähten, werden dafür aber bewundert und kein anderer würde es je wagen, auch rote Nähte aufzutragen. Das ist Positionierung.

Und das ist das Schöne an einer gefestigten Identität: Sind Sie sich ihrer einmal bewusst, verstehen wir sie und ist sie aufgebaut auf klaren festen Werten, so wird sie intuitiv und schwingt in all Ihrem Tun und Handeln. Sie spricht aus jedem Wort, aus jedem Anzug, jeder Naht, jeder Farbe, jedem Satz, jedem Papier und wird zum Selbstverständnis.

Und die Moral von der Geschichte? Identität hat man oder nicht.

7.1.1 Vier Identitätsweisheiten

- Wer Aufmerksamkeit bekommen möchte, muss wissen, warum er tut, was er tut, und warum er nicht tut, was er nicht tut.
- Kleider machen Leute? Kurzfristig ist Verkleidung sicherlich wirksam und ein Täuschungskünstler beherrscht es, seine Identität seinen Kleidern anzupassen. Langfristig zeigt sich: Identität macht Kleider.
- Image ist Arbeit und nur ein Image, das mit der eigenen Kultur übereinstimmt, wird sich langfristig festigen: Schuster bleib' bei deinem Leisten.
- Wer fokussiert kommunizieren möchte, muss sein Umfeld und seine Zielgruppe klar kennen, um flexibel auf sie reagieren zu können. Der Tanz auf 1.000 Hochzeiten schafft kurzfristige Bekanntheit und langfristige Einsamkeit.

7.1.2 Fünf praktische Tipps zur Gestaltung des Stiftungsberichts

- *Der rote Faden*
Entscheiden Sie, was das inhaltliche und gestalterische Thema des Berichts ist, also was im Sinne der Identität Ihrer Stiftung der rote Faden ist, mit dem der Betrachter sich in Ihrem Bericht – ob über Fotosprachen, Grafik oder Navigation – schnell zurechtfindet. Laut einer kürzlich gemeinsam mit PhiPolis Consult erstellten Studie über Stiftungsberichte in Deutschland nutzen nur 10 % ansatzweise diese Möglichkeiten, die über Verstehen, Behalten und Weiterlesen entscheiden.
- *Small, middle, large*
Die Entscheidung über den Umfang eines Berichts ergibt sich aus drei Komponenten:
 - Realer und gewollter Bekanntheitsgrad;
 - Image-ist und Image-soll;
 - Identifikationskatalysator.

Kleine, kompakte und sachlich gehaltene Stiftungsberichte sind je nach Entscheidungsparameter genauso legitim wie die umfangreiche Imagebroschüre.
- *Alles, was Sie tun, hat eine Aussage*
Ob Farbe, Papier, Format, Schrift, Satz, Grafik – alles, was Sie entscheiden, dient Ihrer Positionierung – im Negativen wie im Positiven. Wenn etwa Ihre Stiftung ihren Wert „individuell“ in die Welt tragen will, z.B. weil sie als Förderstiftung sehr genau prüft, wer bei ihr aufgenommen wird, dann sollte sie Individualität in allem, was der Stiftungsbericht widerspiegelt, ausdrücken.
- *Nehmen Sie Rücksicht auf die Zeit Ihrer Zielgruppe*
Entscheidet Ihre Stiftung sich dafür, dass der Stiftungsbericht mehr als minimierte Projekt- und Zahlendarstellung sein soll, dann sollte sie sich der Notwendigkeit des Imageaufbaus stellen und den Lesern die Möglichkeit geben, sie auch im „Schnelldurchlauf“ zu verstehen. Ideal ist eine Gestaltung, bei der der Leser entscheiden kann, wie tief er in die Inhalte, Dokumentationen, Berichte einsteigen möchte.
- *Der neutrale Blick*
Entscheidet sich die Stiftung für eine Agentur, sollte sie diese als Partner auf gleicher Augenhöhe betrachten. Ein gelungener Stiftungsbericht kommt dann zustande, wenn ein absolutes Vertrauensverhältnis zwischen Agentur und Stiftung besteht, wenn sich fundiertes internes Wissen mit kompetenter generalistischer Kommunikationsberatung verbindet. Eine qualifizierte Agentur darf sich nicht auf die gestalterische Umsetzung begrenzen und den Ansagen der Stiftungsmitarbeiter „hinterherdackeln“; vielmehr muss sie um die psychologische Wirkung

aller Komponenten eines Stiftungsberichtes wissen, damit sich am Ende alle wiederfinden: Die Stiftung als Ganzes, die Mitarbeiter, die sich dafür engagiert haben, und alle, die sich für sie interessieren.

7.2 Storytelling – Fesselnde Stiftungsgeschichten (Thomas Orthmann)

„Die Übertragung von Verantwortung bei Bemühungen um Beteiligungsförderung bedeutet eine besondere Anerkennung und Wertschätzung von Migranten.“ Es sind lebendige Sätze wie diese, die uns beim Lesen eines Stiftungsberichtes fesseln und förmlich in den Text hineinziehen. Sie scheinen dem wahren Leben entnommen und strahlen so unglaublich viel Nähe und Emotionalität aus.

Doch ernsthaft: Dieser Satz war tatsächlich in genau dieser Form im Jahresbericht einer süddeutschen Stiftung zu lesen. Er illustriert mehr als anschaulich, welche Folgen es hat, wenn der stiftungseigene Projektantrag zum (un)heimlichen Ghostwriter für den Magazinartikel, die Internetpräsenz oder eben auch den Tätigkeitsbericht wird. Dabei liegt das Gute doch so nahe.

Das Schöne an Stiftungsarbeit ist, dass sich hier Menschen für das Wohl anderer Menschen engagieren. Ob Integration, frühkindliche Förderung, Bildung, demographischer Wandel, Bürgergesellschaft oder Arbeit und Wirtschaft: Hinter Stiftungsprojekten steckt eine Vielzahl einzigartiger Geschichten, Schicksale und Emotionen. Das ist geradezu eine Steilvorlage für Kommunikationsverantwortliche im Stiftungswesen. Während Unternehmen für ihre Marken bzw. Produkte Geschichten und Emotionen erst künstlich erzeugen müssen (um auf diese Weise den Verbraucher zunächst erreichen und in Folge binden zu können), liegen die Geschichten in einer Stiftung praktisch schon auf dem Tisch. Eigentlich gilt es nur noch, diese aufzugreifen und ansprechend zu erzählen.

„Storytelling“ lautet deshalb eine der nächstliegenden und erfolgreichsten Methoden, um Stiftungsthemen zu transportieren. Elemente des „Geschichtenerzählens“ lassen sich an unterschiedlicher Stelle im Stiftungsbericht mit einbinden, sei es in der Reportage, im Bericht oder im Porträt. Auch die übrigen journalistischen Darstellungsformen, wie das Interview, die Meldung oder der Kommentar, dürfen verwendet werden und erhöhen die Attraktivität eines jeden Stiftungsberichtes.

Um es auf den Punkt zu bringen: Fakten langweilen und Geschichten faszinieren. Storytelling illustriert das Stiftungsanliegen, lässt die Menschen zu Wort kommen, die hinter der Stiftung und ihren Projekten stehen und vermittelt sowohl explizites als auch implizites Wissen. Ein gut erzählter Beitrag fesselt seine Leser nicht nur für den flüchtigen Moment der Lektüre. Er sorgt für eine emotionale Nachhaltigkeit, die in ihrer Wirkung weit über das hinaus geht, was nackte Zahlen und reine Fakten leisten können.

Innerhalb eines einzelnen Beitrags gelten die üblichen journalistischen Grundregeln. Es braucht eine packende Überschrift, eine gute Einleitung, eine klare Dramaturgie, einen ansprechenden Erzählstil und vor allem natürlich eine Geschichte, die auch berichtenswert ist. Erzählen nur um des Erzählens willen mündet in belang- und inhaltsloser Textplauderei. Zunächst gilt es, die zu kommunizierenden Fakten und Inhalte festzulegen. Dann muss geprüft werden, ob es im Kontext dieser Fakten auch eine Geschichte gibt, die es zu erzählen lohnt. Wer hier erst verzweifelt suchen oder konstruieren muss, sollte – zumindest für dieses Projekt – auf das kommunikative Mittel des Storytellings verzichten.

Kommunikationsexperten erkennen eine Geschichte, wenn sie vor ihnen liegt. Dann formiert sich im Kopf bereits die Kernaussage des Beitrags, treten die Protagonisten in den Vordergrund und entwickelt sich eine erste dramaturgische Handlung. Die Praxis zeigt, dass dies umso besser gelingt, je größer die Distanz zu den zu kommunizierenden Inhalten ist. Externe Autoren können mit einem viel freieren und unvoreingenommenen Blick an ein Thema herangehen, als es Kommunikationsverantwortliche oder sogar Referenten aus der Stiftung selbst vermögen. Gute Autoren im Bereich der Stiftungskommunikation schaffen es durch ihre journalistische Herangehens- und Arbeitsweise sogar, dass sie selbst Stiftungsvertretern noch neue Inhalte und Sichtweisen auf ihr Projekt eröffnen. Das ist kein idealisiertes Wunschdenken, sondern gängige Praxis. Ein von dritter Seite geführtes Interview mit ausgewählten Projektbeteiligten kann zu erstaunlichen und spannenden Ergebnissen führen.

Der Einfluss von Stiftungsvertretern sollte an dieser Stelle auch nicht unterschätzt werden. Als Projektinitiatoren und / oder Geldgeber werden sie im Zweifel eher hofiert als kritisiert. Das gilt selbst für den Pressereferenten der Stiftung, der für das Stiftungsmagazin Meinungen und O-Töne einholt. Er ist zwar nicht inhaltlich am operativen Geschäft beteiligt, wie die verantwortlichen Projektmanager oder Fachreferenten. Trotzdem stellt er formell und für jeden Außenstehenden einen offiziellen Vertreter der Stiftung dar.

Die Erfahrungen aus dem Kommunikationsalltag zeigen, dass gegenüber freien Journalisten bzw. unabhängigen Autoren eine andere inhaltliche Offenheit besteht. Die unmittelbar an einem Projekt Beteiligten sehen in einem stiftungsunabhängigen Autor eher einen Gesprächspartner, dem sie ganz neu und ohne Vorbehalte von ihrer Arbeit erzählen können. Dass dabei (konstruktive) Kritik zum Teil deutlicher geäußert wird, als wenn Stiftungsvertreter anwesend wären, sollte auch im Interesse der auftraggebenden Stiftung sein.

In diesem Zusammenhang darf auch die journalistische Freiheit eines externen Autors nicht untergraben werden. Natürlich werden redaktionelle Inhalte sowie Gestaltungs- und Stilformen einer Publikation vor deren Erstellung genau abgesprochen. Wer jedoch meint, sich mit dem Autorenho-

norar automatisch eine über 80 Seiten laufende Lobeshymne auf die eigene Stiftungsarbeit einkaufen zu können, der wird nicht nur Schwierigkeiten haben, einen professionellen und seriösen Autor zu finden. Er erweist seinem Kommunikationsvorhaben „Stiftungsbericht“ auch grundsätzlich einen Bärendienst.

Eine offensichtlich problembefreite und in Hochglanzpapier verpackte Projektlandschaft, die in Gänze den Vorstellungen und Zielen des ersten Projektentwurfes entspricht, ist in hohem Maße realitätsfern und unglaubwürdig. Eine solche Darstellung schadet dem Image und damit auch dem Anliegen der Stiftung nachhaltig. Hier kann ein externer Autor durch seinen distanzierten und unabhängigen Blick zu einer inhaltlich ausgewogenen Darstellung der Stiftungsprojekte beitragen.

Die Kompetenz des Autors sollte zu allererst darin bestehen, die Geschichte eines Projektes realitätsgetreu wiederzugeben. Das ist die Pflicht. Die Kür besteht darin, auf interessante, packende und durchaus auch anrührende Art und Weise von den Menschen und Hintergründen zu erzählen, durch die ein Projekt geprägt wird. Emotionen sind erlaubt! Sie bewegen Menschen und erzeugen Nähe.

So entsteht neben dem Eindruck von Glaubwürdigkeit und Authentizität beim Leser auch das Gefühl, wirklich etwas vom Tun und Wirken der Stiftung erfahren zu haben. Das beinhaltet – jenseits aller Fakten und Zahlen – vor allem das Menschliche, das jedem Stiftungsgedanken zugrunde liegt.

8

KURZ & KNAPP

Stiftungsberichte sind eine wichtige Form, die für den Stiftungssektor empfohlenen Transparenzregeln einzuhalten. Da es keine Publizitätspflicht für Stiftungen gibt, sind diese in der Form ihrer Berichterstattung völlig frei. Stiftungsberichte sollten in ihrer Funktion für die Institution, ihre Anliegen und ihre Projekte strategisch sorgfältig positioniert werden. Ein erfolgreicher Stiftungsbericht bedarf einer genauen Planung im Vorfeld sowie in der Regel auch externer Unterstützung, die sich nicht nur auf die Grafik, sondern auch auf Texte und strategische Planung sowie das Feedback erstrecken kann. Instrumente wie Mindmaps zur optimalen Stiftungsberichterstattung, die Beachtung von Elementen des Storytellings und des eigenen Images können helfen, den „Roten Faden“ nicht zu verlieren, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und so den Zielgruppen und Lesern einen interessanten und lesenswerten Bericht zu liefern, der für die Arbeit und das Anliegen der Stiftung begeistert und nicht nur harte Daten und Fakten abbildet.

ZUM THEMA

PhiPolis Consult Dr. Wolf Schmidt / Haacke ID: Stiftungsberichte in Deutschland: Trends und Herausforderungen, 2009

im Internet

www.pwc.de/de/transparenzpreis



in **Stiftung&Sponsoring**

Braun, Jerome / Lotter, Dennis: Stiftungskommunikation 2.0. Was Stiftungen von Barack Obamas Wahlkampf lernen können, S&S 2/2009, S. 20-23

Kutz, Susanne: Stiftungspublikationen. Eine kurze Typologie, S&S 1/2000, S. 26-29

Osthus, Ulrike: Jahresberichte. Chance zur Profilbildung, S&S 4/2002, S. 25-27

Sandberg, Berit: Der Geschäftsbericht als Kommunikationsinstrument – Mit Kennzahlen Schlüsselinformationen vermitteln, S&S 4/1999, S. 12-15

DIE AUTOREN



Dr. Wolf Schmidt ist seit 2008 Geschäftsführer des Beratungsbüros PhiPolisConsult – Professionelle Konzepte für Polis & Philanthropie. Er blickt auf über drei Jahrzehnte Stiftungserfahrung zurück, u.a. als Vorstand der Körber-Stiftung; www.phipolis.de, kontakt@hipolis.de



Max Haacke leitet die Berliner Beratungs- und Kreativagentur HAACKE ID. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Übersetzung von Strategien in alle wichtigen Kommunikationsdisziplinen. Zu seinen Kunden zählen Marken wie adidas und Sony sowie Nonprofit-Organisationen wie die BMW Stiftung

Herbert Quandt oder die Münchner Sicherheitskonferenz; www.haacke-id.com, max.haacke@haacke-id.com



Dr. Thomas Orthmann war von 2001 bis 2004 Pressereferent und Pressesprecher der Stiftung Jugend forscht e.V.; 2005 gründete er die „Annuntio – Agentur für Stiftungs- und Wissenschaftskommunikation“, deren Hauptanliegen die verständliche Umsetzung und Vermittlung anspruchsvoller bzw. komplexer Fachinhalte für ein breites Publikum ist.

80 % der Agenturtätigkeit ist auf die Stiftungskommunikation ausgerichtet; www.annuntio.de, orthmann@annuntio.de

BISHER ERSCHIENEN

- 1|1998 **Josef Marquard / Ulrich Hauck:** Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen
- 2|1998 **Harald Spiegel:** Haftungsprobleme der Stiftungsverwaltung
- 3|1998 **Jochen Thiel:** Das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung im Gemeinnützigkeitsrecht und seine Bedeutung für die tatsächliche Geschäftsführung gemeinnütziger Stiftungen
- 4|1998 **Stefan Schick:** Spenden – Chancen und Risiken bei der Mittelbeschaffung
- 5|1998 **Franz Merl / Claus Koss:** Die Bewertung des Stiftungsvermögens
- 6|1998 **Rainer Hüttemann:** Der steuerbegünstigte Zweckbetrieb und seine Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- 1|1999 **Christian von Oertzen:** Die Stiftung von Todes wegen – Gestaltungsgefahren und Gestaltungsmöglichkeiten
- 2|1999 **Georg Wochner:** Rechtsformwahl von Nonprofit-Organisationen. Rechtsformvergleich Stiftung – Stiftungs-Verein – Stiftungs-GmbH
- 3|1999 **Hans-Dieter Weger:** Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen. Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen
- 4|1999 **Olaf Werner:** Die unselbständige Stiftung
- 5|1999 **Manfred Orth:** Outsourcing durch gemeinnützige Einrichtungen
- 6|1999 **Rainer Hüttemann:** Die steuerbegünstigte Vermögensverwaltung und ihre Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- 1|2000 **Hanspeter Daragan:** Letztwillige Zuwendungen an eine Stiftung
- 2|2000 **Evelyne Menges:** Amt aus Ehre? – Rechtliche Aspekte zum Ehrenamt
- 3|2000 **Harald Spiegel:** Die Bestandserhaltung des Stiftungsvermögens im Rahmen der Rechnungslegung
- 4|2000 **Hans-Dieter Weger:** Unternehmen als Stifter. Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen
- 5|2000 **Josef Gronemann:** Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen nach den Verlautbarungen des IDW
- 6|2000 **Stefan Schick:** Umstrukturierung von Anstaltsträgerstiftungen. Ausgliederung, Outsourcing und Kooperation
- 1|2001 **Berit Sandberg:** Stiftungskostenrechnung – Grundzüge einer Kosten- und Leistungsrechnung für Stiftungen
- 2|2001 **Wolfgang Boochs:** Rechtliche Aspekte des Sponsoring
- 3|2001 **Stephan Geserich:** Vertrauensschutz und Haftung im Spendenrecht
- 4|2001 **Stefan Lunk / Norma Studt:** Das Teilzeit- und Befristungsgesetz unter besonderer Berücksichtigung gemeinnütziger Einrichtungen
- 5|2001 **Horst Eversberg:** Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb – besondere Problemstellungen
- 6|2001 **Regine Kiefer:** Mittelbeschaffung von Stiftungen
- 1|2002 **Rainer Hüttemann:** Neuere Entwicklungen des Spendenrechts
- 2|2002 **Wolfgang Beywl / Bettina Henze / Susanne Mäder / Sandra Speer:** Evaluation in der Stiftungspraxis – Handreichung und Beispiele
- 3|2002 **Ludwig Schüller:** Die Auswirkungen des KonTraG auf Stiftungen
- 4|2002 **Alexandra Schmied:** Bürgerstiftungen in Deutschland
- 5|2002 **Ulrike Kilian:** Zum Verhältnis zwischen Vorstand und fakultativem Stiftungsorgan (Beirat)
- 6|2002 **Thomas Wächter:** Rechtliche Fragen bei der Anlage von Stiftungsvermögen
- 1|2003 **Michaela Busch / Carl-Heinz Heuer:** Die österreichische Privatstiftung und die liechtensteinische Familienstiftung im Lichte des deutschen Steuerrechts
- 2|2003 **Klaus Neuhoff:** Grundsätze ordnungsmäßiger Stiftungsverwaltung. Versuch einer Stiftungs-Ethik
- 3|2003 **Jürgen Weber:** Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen
- 4|2003 **Ursula Augsten / Oliver Schmidt:** Änderung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung
- 5|2003 **Rudolf Herfurth / Doreen Kirmse:** Die Stiftung öffentlichen Rechts
- 6|2003 **Christian von Oertzen / Thorsten Müller:** Die Familienstiftung nach Stiftungszivilrechts- und Unternehmenssteuerreform
- 1|2004 **Evelyne Menges:** Fördernde Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen – Förderverein und Förderstiftung
- 2|2004 **Thomas Fritz / Christian Gastl:** Grundsatz der Unmittelbarkeit und Zweckverfolgung mittels Hilfspersonen
- 3|2004 **Peter Eichhorn / Jens Heiling / Brent Schanbacher:** Stiftungszweck und Rechenschaftslegung – Zur Legitimation und Ausgestaltung der Publizität gemeinnütziger Stiftungen
- 4|2004 **Joachim Kayser / Andreas Richter / Jens Steinmüller:** Alternative Investments für Stiftungen
- 5|2004 **Heribert Meffert:** Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann Stiftung
- 6|2004 **Claus Koss:** Jahresabschlussanalyse bei Stiftungen

- 1|2005 **Christian Koch / Thomas von Holt:** Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance
- 2|2005 **Christoph Mecking:** Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen
- 3|2005 **Carl-Heinz Heuer / Friederike Ringe:** Die Fusion von Stiftungen
- 4|2005 **Andreas Richter / Sebastian Sturm:** Das neue Stiftungsrecht in Bund und Ländern
- 5|2005 **Andreas Kasper:** Sozialsponsoring im Zivil- und Steuerrecht
- 6|2005 **Horst Eversberg:** Besteuerung gemeinnütziger Stiftungen bei Beteiligung an Kapital- und Personengesellschaften
- 1|2006 **Linda Zurkinder-Erismann:** Foundation Governance – Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz
- 2|2006 **Martin Wambach / Alexander Etterer:** Risikomanagement, Controlling und Prüfung
- 3|2006 **Andreas Richter:** Insolvenz von Stiftungen. Handlungspflichten und Haftungsregeln
- 4|2006 **Oliver Mensching / Stefan Strobl:** Grunderwerbsteuerrecht im Non-Profit-Bereich. Strategien bei Umwandlungsvorgängen
- 5|2006 **Bettina Windau / Sigrid Meinhold-Henschel:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis
- 6|2006 **Christoph Mecking / Magda Weger:** Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung
- 1|2007 **Jürgen Lampe:** Qualitätssicherung in der Verwaltung von Wertpapiervermögen. Das Spannungsfeld zwischen make or buy
- 2|2007 **Christof Wörle-Himmel:** Gemeinnützige Stiftungen als Kooperationspartner. Rechtliche und steuerliche Aspekte
- 3|2007 **Thomas Erdle / Michael Klein:** Die unabhängige Stiftungsverwaltung. Ansätze zur erfolgreichen Strukturierung von Vermögen, Mittelvergabe und Organisation einer gemeinnützigen Stiftungsorganisation
- 4|2007 **Evelin Manteuffel:** Neuerungen im Spendenrecht. Das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 06.07.2007 – Inkrafttreten rückwirkend zum Jahresbeginn nach erwarteter Zustimmung des Bundesrates am 21.09.2007
- 5|2007 **Holger Backhaus-Maul / Sebastian Braun:** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde
- 6|2007 **Friedrich Schröder:** Rücklagen nach § 58 AO und zeitnahe Mittelverwendung. Grundsätze, Berechnungsverfahren und Scheinprobleme
- 1|2008 **1998 – 2007:** 10 Jahre Stiftung&Sponsoring. Autorenverzeichnis – Artikelverzeichnis – Stichwortverzeichnis
- 2|2008 **Andreas Richter / Anna Katharina Eichler / Hardy Fischer:** Unternehmensteuerreform, Erbschaftsteuerreform, Abgeltungsteuer. Auswirkungen der aktuellen Steuerreformen und Reformvorhaben auf Stifter und rechtsfähige Stiftungen
- 3|2008 **Stefan Fritsche / Ulrike Kilian:** Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungs-gestaltung
- 4|2008 **Hans Lichtsteiner / Christoph Degen / Christoph Bärlocher:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht
- 5|2008 **Gabriele Ritter / Tilo Kurz:** Professionalisierung und Management im Krankenhaus. Aktuelle Themen zu Recht und Steuern
- 6|2008 **Konstanze Frischen / Angela Lawaldt:** Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums
- 1|2009 **Michael Kaufmann / Fabian Schmitz-Herscheidt:** Aktuelle umsatzsteuerliche Fragen gemeinnütziger Einrichtungen. Zuschüsse – Organschaft – Zweckbetrieb
- 2|2009 **Anette Brücher-Herpel:** Lotterierecht. Lotterien, Tombolas und Co., veranstaltet durch gemeinnützige Organisationen
- 3|2009 **Dennis Lotter / Jerome Braun:** MehrWerte für die Wirtschaft. Wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern und gesellschaftlichen Wohlstand mehren
- 4|2009 **Gabriele Ritter:** Förderung des Sports. Zwischen ideellem und wirtschaftlichem Handeln
- 5|2009 **Peter Theiner:** Stiftungszweck Völkerverständigung. Robert Bosch und die Robert Bosch Stiftung
- 1|2010 **Karsten Timmer:** Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten

IMPRESSUM

Rote Seiten

Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing
Ausgabe 1|2010 · Februar 2010
13. Jahrgang · ISSN 1438-0617

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / Institut für Stiftungsberatung

Redaktion: Dr. Christoph Mecking (Chefredakteur) V.i.S.d.P., Dr. Ambros Schindler, Magda Weger

Redaktionsassistent: Anja Ludwig

Redaktionsbeirat: Arndt P. Funken, Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main) · Dr. Roland Kaehbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main · Ulrike Posch, Führungsakademie für Kirche und Diakonie (Berlin) · Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn) · Dr. Christoph Schumacher, Generali Deutschland Immobilien GmbH (Köln) · Harald Spiegel, Dr. Mohren & Partner (München) · Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg · Linda Zurkinder-Erismann, Stiftungszentrum.ch (Bern)

Verlag:

Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH
(Anzeigen-Service, Vertrieb, Herstellung, Sonderdrucke, Nachdrucke, Print)
Möwenweg 20, 33415 Verl
Tel. 05246 9219-0, Fax 05246 9219-99
verlag@stiftung-sponsoring.de

Abonnenten- und Leserservice:

Bleichestr. 305, 33415 Verl
Tel. 05246 92510-0, Fax 05246 92510-10
abo@stiftung-sponsoring.de

Redaktion:

Kurfürstenstraße 56, 10785 Berlin
Tel. 030 263 93 763, Fax 030 263 93 767
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Online-Redaktion:

Ulrike Molitor, online@stiftung-sponsoring.de

Leserbriefe:

an die Redaktion oder an echo@stiftung-sponsoring.de

Produktion:

PER.CEPTO mediengestaltung
Königstraße 28, 48366 Laer
Tel. 02554 917921, Fax 02554 917922
info@percepto.de

Druck:

Lensing Druck – Westmünsterland Druck GmbH & Co. KG
van-Delden-Str. 6-8, 48683 Ahaus

Zitiervorschlag: S&S RS

Verwendete Abkürzungen:

sind erklärt unter www.stiftung-sponsoring.de/top/service.html

Bezugsmöglichkeiten:

S&S erscheint sechsmal jährlich. Jahresabonnement 126,80 € inkl. MwSt. und Versand, Einzelheft 22,00 € inkl. MwSt., zzgl. Versand; Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen (20 %), Studierende (40 %) und jedes weitere Abonnement (50 %).

Anzeigenpreise:

Gültige Liste vom 1.1.2010
www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html

Namentlich gekennzeichnete Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

www.stiftung-sponsoring.de



Ihr verlässlicher Begleiter durch die Börsenwoche mit unabhängigem und objektivem Wirtschaftsjournalismus.



Jetzt **kostenfrei** beziehen unter
www.boerse-am-sonntag.de

finanzpark | verlag