
Stiftungen müssen kommunizieren

Wie aus Mut, Strategie und den richtigen Instrumenten ein modernes Kommunikationskonzept entsteht

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen veröffentlichte im Herbst vergangenen Jahres eine neue Zahl: 817 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts seien im Jahr 2011 neu errichtet worden. Der Bestand der Stiftungen erreiche mit 18.946 Stiftungen ein historisches Hoch. Mittlerweile dürften es deutlich über 19.000 Stiftungen sein. Bleibt diese Dynamik bestehen, werde sich die Zahl der Stiftungen in Deutschland noch vor 2050 verdreifachen.

Allerdings ist eine gewisse Zurückhaltung bei der Spendenbereitschaft zu sehen. Zwar spendeten die Deutschen 2011 sehr ordentliche 2,9 Mrd. EUR, aber die Zahl der Spender geht zurück – immer weniger geben mehr. Allerdings gibt sich auch das Sponsoring optimistisch. Das geschätzte aktuelle Sponsorenvolumen von 4,2 Mrd. EUR werde sich 2020 auf 7,5 Mrd. EUR erhöhen, schätzt – nicht ganz uneigennützig – der Fachverband FASPO. Aber es kann wohl erwartet werden, dass die Unternehmen zunehmend statisch fördern: Wer die größere Wirkung verspricht, bekommt den Zuschlag. Und der Sport liegt allemal vorn.

Größe ist von Vorteil

Große Stiftungen haben vor diesem Hintergrund gute Chancen, künftig noch mehr vom Pott abzubekommen. Kein Wunder, verfügen sie doch über gut ausgestattete Personalstäbe und Marketingbudgets, um auf sich aufmerksam zu machen. Alle anderen befinden sich in einem zunehmend frustrierenden Kreislauf der Geldbeschaffung um der Geldbeschaffung willen. Der eigentliche Stiftungszweck kommt da nicht selten an zweiter Stelle. „Ich arbeite, um meine Stelle selbst zu finanzieren“, klagte kürzlich ein Geschäftsführer.

Kurzatmigkeit in der Finanzierung führt zur Kurzatmigkeit in der Kommunikation. Bei Stiftungsvolumina von bis zu 5 Mio. EUR beträgt die jährliche Ausschüttung vielleicht 200.000 EUR. Das ist zu viel zum Aufhören, aber zu wenig, um zu wirken. In der Folge müssen Gelder hinzu akquiriert werden, jedes Jahr immer wieder aufs Neue. Es beginnt der tägliche Kampf um Spenden, Öffentliche Fördermittel, Bußgeldmarketing, Anlass-Spenden:

- Projekte werden durchgeführt, um der Fördergelder willen. Rücklagen können nicht gebildet werden. Der administrative Aufwand, der für Abrechnung und Beweislegung solcher Gelder zu leisten ist, übersteigt auch bei größeren Organisationen schon mal die personellen Kapazitäten. Und über allem hängt das Damoklesschwert der Rückforderungen, die einen kleinen Haushalt schon mal strangulieren können.
- Viele Stiftungen setzen sich mit Partnern ins Boot, ohne dass diese wirklich die strategischen Anforderungen erfüllen oder langfristige Begleitung leisten.
- Viele Stiftungen setzen Kommunikation je nach Lage und kurzfristig ein. Sie verzetteln sich, eine Gesamtkonzeption existiert nicht. Die Wirkung verpufft sehr schnell, wenn sie denn überhaupt einsetzt.

Dabei können auch kleine Budgets viel bewirken, sofern sie nur strategisch klug eingesetzt werden. Hier ist ein Rückgriff auf Instrumente des Marketing und der Kommunikation hilfreich. Denn eine Stiftung bewegt sich am Ende kommunikativ genauso am Markt wie ein

Kommunikation fristet Nischendasein

Erstaunlich in diesem Zusammenhang, dass die Stiftungskommunikation unverändert ein Nischendasein fristet. Zwar vergibt der Bundesverband Stiftungen jährlich seine Kompass-Awards an herausragende Stiftungskommunikation, aber dort wird, so hat man den Eindruck, vor allem auf schönes Design wert gelegt. Und Seminare zur Kommunikation beschäftigen sich vor allem mit nützlichen Tipps zur Erstellung von Pressemitteilungen oder Social Media Auftritten. Und was fehlt, ist ein Verständnis für die „Kunden“ – Stifter etc. Aus vielen Kundengesprächen wissen wir: Es lohnt, sich einmal in die Position des Stifters oder des Sponsors oder des Partners hineinzusetzen.

Strategisches Verständnis vonnöten

Was aber dringend fehlt, ist ein strategisches Verständnis von Kommunikation. Welche Rolle spielen Jahresbericht, Internet, Flyer, Pressemitteilungen und Co im Buhlen um Wahrnehmung? Wie kann man Projekte und die eigene Peer Group einbeziehen? Wer sind überhaupt meine Stakeholder (Dialogpartner?) Wer wenig hat, muss sich fokussieren. Strategischer Ansatz und Ganzheitlichkeit ist das Gebot der Stunde. Die eigenen Tätigkeitsfelder und die jeweilige Kommunikation müssen weniger aktivistisch als strategisch begriffen werden. Eine Stiftung wird „draußen“ in der Öffentlichkeit in drei Bereichen sichtbar: Durch das Anlageverhalten ihres Vermögens, durch ihre Tätigkeit und Ihre Projekte, durch ihre Kommunikationstätigkeit inklusive ihrer Repräsentanten.

Ran an die Schwächen

Da liegt es nahe, alle drei Bereiche einmal insgesamt zu betrachten. Schon an diesem Punkt zeigen viele Stiftungen große Schwächen. Erstaunlich eigentlich, denn gerade sie sind – anders als Unternehmen – doch inhaltlich fundiert und besitzen Zweckformulierungen, Satzungen, Statuten, allesamt Grundierungen einer Corporate Identity. Es schadet nicht, sich am Anfang einmal kurz zurückzulehnen und zu fragen, was wollen wir, was tun wir auf welche Weise und mit wem?

Die eigenen Aktivitäten sollten mal auf den Prüfstand. Sind unsere Aktivitäten alle diesem Ziel verpflichtet? Nutzen wir alle potentiellen Synergien?

- Wie treten wir kommunikativ in der Öffentlichkeit auf? Ist das alles wirklich aus einem Guss? Nützen wir alle unsere Botschafter?
- Wissen wir eigentlich, welchen Anspruch unsere Dialogpartner an uns haben, welches Image, welche Kompetenz uns „da draußen“ zugemessen wird – und welche nicht.
- Mit welchen Zielgruppen müssen wir eigentlich sprechen – und mit welchen nicht? Setzen wir die richtigen Medien effizient ein? Und nützen wir unsere Partner bei der Ansprache?
- Wie legen wir unser Stiftungsvermögen an? Kann es so angelegt werden, dass es auch auf den Stiftungszweck direkt einzahlt – mit entsprechenden Partnern.
- Wie und wo werben wir Spenden ein? Entspricht dieser Aufwand dem Ertrag oder könnten wir nicht mehr erreichen, in dem wir unsere Kommunikation dort einsetzen, wo wir uns auch inhaltlich tummeln?
- Wie gewinnen wir und wie nützen wir Sponsor-Partner? Liegen alle unsere Aktivitäten

wirklich auf unserer Strategie? Erreichen wir dort nur Zuwendung oder könnten wir mit einem strategischeren Vorgehen nicht weitaus mehr – auch inhaltliche - Synergien erzielen?

Das gewonnene Wissen sollten anschließend entsprechend getrichtert werden: In einer SWOT oder ähnlichen Tools. Daran knüpft sich dann ein Positionierungsprozess an, gefolgt von Ziel- und Zielgruppenbestimmung. Erst dann stellt sich die Frage nach dem Einsatz der Kommunikationstools – und wann.

Ohne Maßnahmenplanung geht es nicht

Entscheidend ist, dass bei der anschließenden Maßnahmenplanung synergetisch gedacht wird. Mit welchen Medien erreiche ich welche Zielgruppen, wie kann ich meine Streuverluste minimieren. Ist vielleicht der Einsatz elektronischer Mittel nicht zielgenauer und günstiger. Wie lässt sich das Thema Social Media nützen. Auch ältere Zielgruppen tummeln sich – Fachbegriff: Silver Surfer – zunehmend im Netz. Und ein Event kann vielfältig genutzt werden.

Ein Wort noch zu den Partnern, Zustiftern. Vielfach beschränkt sich deren Einbezug heute auf deren Sinnhaftigkeit – ein Zustifter stiftet. Zu wenig wird gefragt, was er kann dieser sonst noch für uns tun, wir können wir uns auf anderen Feldern motivieren. Ähnliches gilt für Projektpartner und Sponsoren. Inwieweit sind diese langfristig dabei bzw. motiviert, uns auch in andere Weise zu helfen? Ein umfassender Interessensabgleich abseits des Tagesgeschäftes macht zuweilen Sinn. Auch sollten liebgewordene Gewohnheiten in Frage gestellt werden. Nicht alles muss weitergeführt werden. Die Welt ändert sich – und die Kommunikationsgewohnheiten der Zielgruppen auch.

Fazit

Kommunikation erfordert auch ein bisschen Mut. Denn es kann passieren, dass das eine oder andere Projekt auf der Strecke bleibt. Aber langfristig zahlt sich Fokussierung aus. Es gilt die begrenzten Mittel, die vorhanden sind, kommunikativ so wirkungsvoll wie möglich einzusetzen. Zudem muss man nicht alles selber denken: Auch für Stiftungsarbeit gibt es mittlerweile eine Vielzahl von strategischen Kommunikationstools und Weiterbildungen. Es lohnt sich das eigene Tun einmal kurz zu hinterfragen und einige Stellschrauben neu zu drehen. Wer es allerdings unterlässt, dessen Risiko steigt mittelfristig: Eine spürbare Aufwärtsentwicklung an Spendengeldern ist in Deutschland schon demografisch nicht abzusehen.

Dr. Andreas Knaut, Jahrgang 1960, lehrt Kommunikation und nachhaltiges Marketing an der [Hochschule Fresenius](#) in München. Er berät zudem Unternehmen im Bereich Reputations- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie Fundraising. Der promovierte Historiker und volonteerte Journalist begann seine Karriere Anfang der neunziger Jahre in der Redaktion von *werben & verkaufen*, München. 1997 stieg er dort zum stellvertretenden Chefredakteur auf, später leitete er als Chefredakteur den Medien-Dienst „Der Kontakter“. 2001 übernahm Knaut die Unternehmenskommunikation der Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf. 2005 bis 2009 verantwortete er den gesamten Bereich Corporate Communications der Gruner + Jahr AG in Hamburg. Danach wechselte er zu Danone nach München, als Director Corporate Communications, Health and Sustainability D/A/CH + Nordic Region sowie als Director CSR Central Europe.