

3. Nordhessischer Stiftungstag 6. Sept. 2016
Eingangsvortrag von Prof Dr. Hans Fleisch
Es gilt das gesprochene Wort.

„Wie zukunftsfähig sind Stiftungen?“

1. ZWEIFEL

Warum fragen wir uns überhaupt, wie zukunftsfähig Stiftungen sind? Offenbar, weil Zweifel daran aufgekomen sind.

Solches Zweifeln dürfte verschiedene Gründe haben:

- zunächst einmal könnte das **Geschäftsmodell der Stiftungen ins Wanken** geraten sein durch die sog. Niedrigzinsphase. Erinnern wir uns: eine Stiftung ist nach klassischer Definition eine Vermögensmasse, die einem Zweck auf Dauer gewidmet ist. Das macht regelmäßig Erträge erforderlich. Die *Dauerhaftigkeit*, die ein wesentliches Merkmal der Stiftung ist und die in § 80 BGB und in Stiftungsgesetzen ausdrücklich (mit dem Substanzerhaltungsgebot) kodifiziert ist, spricht aber zumindest prima facie für eine Risikoscheue in der Anlagestrategie. Mit klassischen risikoarmen Anlagen indes sind heute Erträge kaum zu erzielen. Das Modell - sicher anlegen und mit den Erträgen dann die Zwecke verfolgen- ist also scheinbar obsolet, jedenfalls für einige Jahre. Also könnte man sich fragen, ob darum das klassische Modell Stiftung - zumindest vorübergehend - obsolet geworden ist.
- Ein zweiter Grund für das Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit von Stiftungen liegt m.E. bei manchen in der Geschichte des Stiftungswesens. Stiftungen gibt es schon sehr lange. Die **Stiftung ist eine Form mit Tradition**. Auch die erst in jüngster Zeit errichteten, also recht jungen Stiftungen, leben in dieser Tradition. Die Erfahrung, dass Stiftungen teilweise etliche hundert Jahre alt sind, verleiht dem Versprechen Glaubwürdigkeit, dass man mit einer Stiftung dauerhaft, auch lang über das eigene Leben hinaus, wirken kann. Und das wiederum ist eine wesentliche Quelle der besonderen Reputation von Stiftungen. Aber diese Tradiertheit des Modells Stiftung macht sie in den Augen mancher auch zu etwas Gestrigem. Während man bei bestimmten Gründungen neuerdings von „Startups“ spricht, käme man bei einer Stiftungsgründung nie auf die Idee, das so zu nennen. Und wenn sich Organisationen mit gemischter Finanzierung aus kommerziellen und nicht kommerziellen Einnahmequellen Social enterprise nennen, dann kommt man nicht auf die Idee, diese Bezeichnung für etwas wie die Stiftung Liebenau als zutreffend zu halten. Die Stiftungen ist eine alte Form, und daraus wird die Frage gezogen, ob **alt nicht mit veraltet gleichzusetzen** sei. Dass zudem der Altersdurchschnitt in den Organen vieler Stiftungen oft hoch ist, hilft auch nicht gerade.
- Ein dritter Grund könnte darin liegen, dass die klassische rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts gem. § 80 BGB **Regeln und Aufsichten unterworfen ist, die ihre Flexibilität einschränken können**. Unsere Zeiten sind aber geprägt von wachsender Dynamik und disruptiven Veränderungen mit tiefgreifenden Wirkungen auf allen Gebieten. **Gehört nicht zur Zukunftsfähigkeit die Flexibilität**, die Fähigkeit, sich *schnell* einstellen zu können auf rasche Veränderungen? Nehmen wir als Beispiel nur einmal die Flüchtlingsfrage. Das Wachsen der Zuwanderung kam sehr rasch, und das BMF hat schnell reagiert mit einem Schreiben, welches gemeinnützigen Organisationen ohne Gefährdung der Gemeinnützigkeit erlaubte, jenseits des eigenen Satzungszwecks für Flüchtlinge aktiv zu werden. Ganz rasch musste der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Stiftungen dann aber darüber informieren, dass damit bei Stiftungen die Bindung an



den Satzungszeck eben nicht aufgehoben war - denn insofern ist das Stiftungsrecht eine Sperre, die vom BMF nicht beseitigt werden kann. Die Änderung des Satzungszwecks selbst ist ein für Stiftungen besonders schwieriges Unterfangen. Sind Stiftungen also zu unflexibel, um den Anforderungen der Zukunftsfähigkeit zu entsprechen?

Soweit zu Quellen des Zweifelns.

2. ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Die Antwort auf die Frage, wie zukunftsfähig Stiftungen sind, hängt natürlich auch davon ab,

- erstens was man unter Zukunftsfähigkeit versteht
- zweitens was dafür erforderlich ist, um nach dieser Definition als zukunftsfähig eingeordnet zu werden,
- und drittens, ob Stiftungen die Erfordernisse erfüllen (können).

Der **Begriff der Zukunftsfähigkeit** ist nicht eindeutig definiert; er ist eine Art **Nachfolger des Begriffs der Nachhaltigkeit**.

Der Begriff der Nachhaltigkeit wiederum ist alt, er stammt bekanntlich aus der Forstwirtschaft. Weniger bekannt ist, dass er aus dem Harz stammt und zwar vom Oberbergamt Clausthal. Die wesentliche Überlegung dieser Behörde mit damals weitreichenden Regierungsvollmachten war, dass es nicht zu verantworten sei, künftigen Generationen - durch Raubbau in der Gegenwart - eine stabile Holzversorgung unmöglich zu machen. Beim Wald ist das Denken über Generationen hinweg eigentlich zwangsläufig, denn gute Bäume wachsen langsam. Und diese Behörde nutzte dafür den Begriff der *nachhaltigen* Versorgung. Die **Idee der Nachhaltigkeit ist somit vor allem eine ethische**: wer sich um die Bedürfnisse künftiger Generationen kümmert, bemüht sich um intergenerationale Gerechtigkeit. Das mit der Idee der Nachhaltigkeit verbundene ethische Gebot gelangte wieder vermehrt ins Bewusstsein zunächst durch die Brundtland Kommission und vor allem dann durch den Rio Erdgipfel 1992. **Sustainable development** war die eigentliche Forderung von Brundtland Kommission und dem Erdgipfel in Rio 1992. Und das wurde dann, anknüpfend an die Formulierung aus dem Harz, ins Deutsche übersetzt mit nachhaltiger Entwicklung.

Nachhaltigkeit machte Furore als Idee und als Begriff. Trotzdem war der Begriff dann irgendwann abgedroschen. Und so setzte sich Zukunftsfähigkeit durch, meist ohne wirklich große inhaltliche Verschiebungen. D.h. **Zukunftsfähigkeit wird oft wie Nachhaltigkeit definiert**. Und Nachhaltigkeit hat **drei Dimensionen**: eine soziale, eine ökologische und eine ökonomische.

Ich würde bei der Frage, was Zukunftsfähigkeit im Zusammenhang mit Stiftungen und Unternehmen ist, gern enger an dem Begriff der **Sustainability** bleiben. Das kommt vom Lateinischen Wort *sustine-re, durch-halten*. Sustainability ist die **ability to sustain** – es also ist etwas, das über die Gegenwart hinaus dauerhaft (durch)haltbar ist, auch unter künftigen sich ändernden Bedingungen und mit anderen Akteuren. Was die Bedürfnisse und Anforderungen in der Gegenwart erfüllt ohne die Befriedigung der Bedürfnisse in Zukunft zu schmälern (Brundtland Kommission).

Und dazu gehört bei gemeinnützigen Gebilden auch, dass das Existieren und Funktionieren der Institution in wirtschaftlicher Hinsicht heute und morgen tragfähig sein muss. Solche **wirtschaftliche Durchhaltbarkeit ist notwendig, aber nicht hinreichend**. Und es ist m.E. auch nicht der entscheidende Punkt für die Zukunftsfähigkeit von Stiftungen. Von der Wirtschaftlichkeit, vom Finanziellen ausgehen, das ist meines Erachtens ein Aufzäumen des Pferdes von hinten. Aber dazu komme ich noch.

Halten wir fest: **Stiftungen sind zukunftsfähig, wenn sie gleichermaßen heute und in Zukunft die Erfüllung ihres Zwecks gewährleisten können**.

Damit solche Zukunftsfähigkeit bescheinigt werden kann, müssen **Mindestanforderungen** erfüllt sein. Welche sind das?



3. Hoch aktuell im Silicon Valley: buildt to last

Ich möchte vor der Antwort auf diese Frage mit Ihnen gedanklich wegwandern aus der hiesigen Stif tungswelt mit ihren Wurzeln bis in frühe Mittelalter, weg aus Südhessen als dem Mittelpunkt Deutsch lands und weg von „Old Europe“, und dorthin gehen, wo nach häufigem Verständnis Zukunft gedacht und geschmiedet wird, wo nichts traditionell und alt oder gar veraltet zu sein scheint, wo die Sonne scheint auf venture capital, wo reality zunehmend virtual ist und wo die nächste große disruptive Ver änderung in Köpfen, Konzepten und Unternehmungen vorbereitet, finanziert und eingeschient wird ... ins Silicon Valley.

Gehen wir also dahin, wo es so gar nicht nach Stiftsmauern und Barmherzigkeit riecht und wo fast jedes noch so sparsame Motel einen swimming Pool und wireless Lan hat und man viele, die da Un ternehmen gegründet und hochgebracht haben, beim gewinnträchtigen Verkauf des Unternehmens keine 35 Jahre alt waren. (Es ist übrigens durchaus auch ein stiftungsreiches Gebiet übrigens, aber das sind meist jahrzehntealte Gründungen von anderen Charakteren wie z.B. Mr. Hewlett; oft war ich dort, um die Finanzierung von Projekten zu sichern.)

Was ist dort die ganz aktuelle Debatte, das Neueste, was die Diskussion beherrscht? Sie werden überrascht sein! Es geht bei denen, die cutting edge der Diskussion bilden, um generationsübergrei fende *dauerhafte* Unternehmungen, um „buildt to last“. Und um Abkehr vom Modell oder jedenfalls Kritik daran, dass man einen Start up mit Investoren gründet, um nach möglichst kurzer Zeit möglichst rasch gewachsen an die Börse zu gehen und/oder sonstwie u verkaufen. Schnell rein, schnell groß, schnell raus, schnellen Gewinn mitnehmen – das stößt neuerdings auf Kritik im Valley.

Da ist zum Beispiel Dave Whorton; der ist Stanford Absolvent und hat sein ganzes Leben auch da nach im Valley verbracht, bei den großen Namen, Bain, HP, Netscape usf., er hat drugstore.com mitgegründet, er hätte schon mit 35 oder eher in Pension gehen können mit dem vielen Geld, dass er rasch verdient hatte, und er leitet jetzt eine der großen venture capital Firmen im Valley. Und Dave traf auf der Suche nach aussichtsreichen Unternehmen eine junge Unternehmerin, die sehr erfolgriech war, aber das beschriebene Modell der Kurzatmigkeit nicht mochte. Und Dave stellte fest, dass es eine **wachsende neue Szene gibt im Valley, die nicht bauen wollen für kurze Frist** und dann ver kaufen oder mergen oder dergleichen, sondern die es für sinnvoller halten, **buildt to last** statt buildt to sell. Und die glauben, **das langfristig Durchhaltbare lohnt mehr in jeder Hinsicht.**

Und dieser Trend schlägt sich u.a. auch darin nieder, dass es mittlerweile eine ganze Serie von „TED talks“ zu dem Thema gibt, auch eine wachsende Zahl von Publikationen zur Dauerhaftigkeit von Un ternehmungen, mehr Investitionen in Dauerhaftigkeit von Investoren und neue Helden – die Kurzat migkeit als „traditional“ (und die bisherige start up Denke als veraltet) abtun.

So blüht dort auch die Diskussion darüber, was man tun muss, um in unserer Zeit ein Unternehmen so zu gestalten, dass es mindestens 100 Jahre hält. Ich finde das überraschend – und anregend.

Und was ist die wesentliche Botschaft dieser Debatte?

Die Unternehmer, die dort auf Zukunftsfähigkeit aus sind und dies mit der Fähigkeit zur Dauerhaf tigkeit gleichsetzen, reden nicht primär über Geld, gehen nicht von Finanzfragen aus, sondern sie gehen vom purpose, vom **Zweck** und Sinn ihrer Unternehmung aus.

- Botschaft 1 dieser Unternehmer ist, dass Unternehmungen eher dauerhaft existieren, wenn sie ei nen **Zweck haben, den zu verfolgen heute und in Zukunft sinnvoll ist** und **der auch Men schen motiviert, sich dafür überproportional einzusetzen.**
- Das reicht aber natürlich nicht. **Auch die Art und Weise der Zweckverfolgung muss heute und morgen Menschen mitreißen**, um sich dafür ins Zeug zu legen. Das ist die Botschaft 2. Und mit reißend-motivierend ist das vor allem dann, wenn es im Positiven eine *besondere* Art und Weise der Zweckverwirklichung ist und auch alles andere sympathisch. Dann identifizieren sich Men schen auch über das Pflichtgemäße hinaus eher damit, dann wird die Unternehmung empfohlen, dann sind Menschen auch stolz darauf, sich dafür zu engagieren. *Besonders* im Positiven ist eine Art und Weise der Zweckverfolgung, wenn sie **überproportional effektiv**, also besonders wirksam ist. Das kann aber nur dann dauerhaft motivieren, wenn es dafür irgendwelche Belege gibt. Umge-



kehrt: wenn eine Stiftung kein Modell der Zweckverwirklichung hat, das nachweislich besonders wirksam bestimmte Zwecke verfolgt, dann wird sie *nicht dauerhaft* Menschen und Partner motivieren.

- **Botschaft 3 ist, dass solche Begeisterung für sinnvollen Zweck und die besondere Art und Weise der Zweckverfolgung nicht auf anderem Gebiet in der Unternehmung unterminiert werden darf.** Die Motivation wird aber z.B. unterminiert, wenn das Unternehmen **nicht konsistent** - und damit nicht glaubwürdig - handelt. Wenn ich zum Beispiel einen Zweck habe, der sozialer Natur ist, dann werden Mitwirkende gleichwohl nicht brennen für die Unternehmung, wenn das Unternehmen auf der anderen Seite stark hierarchisch oder sonstwie abschreckend altbacken funktioniert oder z.B. bei der Gestaltung von Arbeitszeiten etc. nicht absolut familienfreundlich (und damit gegenüber Mitwirkenden faktisch unsozial) ist. Oder wenn sich meine Stiftung für junge Frauen einsetzt, aber in den Gremien überwiegend ältere erfolgreiche Männer das Sagen haben.
- **Die Botschaft 4 ist, dass sich die Unternehmung bei der Art und Weise der Zweckverwirklichung flexibel auf sich ändernde Umstände einstellen (können) muss.** Hier liegt ein besonderer Stolperstein gerade für bislang erfolgreiche Unternehmungen. Denn aus der Erfahrung der erfolgreichen Vergangenheit werden oft Schlüsse für die Zukunft gezogen, die existentiell kontraproduktiv sind, weil sie auf Veraltetem – eben der Erfahrung - aufbauen: „aus Erfahrung künftig nicht mehr gut“, könnte man sagen. Erfahrung kann wertvoll sein, ist aber definitionsgemäß vergangenheitsorientiert. (Ich kann da selbst einige Fehler beichten. So habe ich mich skeptisch lange gegen die Chancen gewährt, die sich mit Internet und insbesondere Social Media verbinden: aufgrund der Erfahrung, dass man qua Internet wenig klassische Spender erreichte, und weil ich Dinge wie Facebook kritisch sehe. Glücklicherweise habe ich mich als Führungskraft bemüht, in der laufenden Arbeit meinen Mitarbeiter möglichst Frei- und Gestaltungsräume zu sichern, so dass sich meine Mitarbeiter mit abweichenden Vorstellungen in der Praxis zumindest teilweise durchsetzen konnten – und ich musste dann lernen, dass meine erfahrungsbasierten Thesen („Social Media bringen finanziell wenig“) nicht auf der Höhe der Zeit waren.)
- **Botschaft 5 ist: Unternehmungen sind zukunftsfähiger, wenn sie resilient sind.** Resilienz wird unterschiedlich definiert. Man kann es als Fähigkeit definieren, bei Teilausfall oder sonstiger Störung das so zu verkraften, dass nicht das Ganze funktionsunfähig wird und später wieder in die alte Funktionsfähigkeit zurückkehrt. Bei einem Unternehmen betrifft das z.B. den Ausfall eines wichtigen Kunden oder einer besonders wichtigen Persönlichkeit, bei Stiftungen z.B. den Ausfall einer besonders wichtigen Einnahmequelle oder Persönlichkeit. **Diese Voraussetzung – Resilienz - ist eher gegeben, wenn nicht nur auf eine Karte gesetzt wird:** finanziell nicht nur auf eine Quelle, oder personell nicht primär auf eine Person. Und bei der Zweckverwirklichung nicht nur auf *ein* Modell oder einen Partner usw. . Umgekehrt: wenn eine Unternehmung oder eine Stiftung primär auf eine Person setzt (z.B. den Stifter oder Unternehmer und *einen* Nachfolger) oder besonders abhängig ist von einem oder ganz wenigen Kunden, dann ist die Resilienz und damit die Zukunftsfähigkeit strukturell unterminiert. Ein Mix an Einnahmequellen, von denen man eine hochfahren kann, wenn die andere ausfällt; mehr als *ein* Wirkungsmodell; *mehrere* strategische Partner; ein Tableau von Persönlichkeiten, die führend mitverantwortlich sind, ohne übertriebene Konzentration auf eine Person – das macht Zukunftsfähigkeit ganz wesentlich aus.
- **Zur Zukunftsfähigkeit gehört aber wohl auch noch mehr.** Ich fasse das hier einmal zusammen unter der Rubrik gute Organisation. Dazu gehören Effizienz (auch weil Ineffizienz die Motivation unterminiert) und Kohärenz (weil mangelnde Kohärenz Ressourcen vergeudet) sowie auch gute Kommunikation nach innen und außen und die Berücksichtigung der Grundsätze Guter Stiftungspraxis (auch weil deren Mißachtung irgendwann immer zu demotivierenden Störungen führt). Und Kompetenz(entwicklung), ohne die die o.g. Bedingungen kaum erfüllt werden können.
- **Und schließlich kann dauerhaft keine Unternehmung *allein* erfolgreich sein.** Ein gutes Kooperationsverhalten, zielgerichtet durch eine Kooperationsstrategie, gehört m.E. ebenfalls zu den Vorbedingungen für Zukunftsfähigkeit.



Wenden wir nun einmal diesen Maßstab auf gemeinnützige Stiftungen an.

- Sie haben einen **Zweck**, der gemeinnützig ist. Solche gemeinnützigen Zwecke sind grundsätzlich immer sinnvoll, ihr Sinn ist zudem sozusagen abgesichert durch den demokratischen Gesetzgeber – ob es nun Wissenschaft ist oder kulturelle Bildung oder Mildtätigkeit.
- Die **Art und Weise** der Zweckverfolgung: hier kann man Zukunftsfähigkeit gemeinnützigen Organisationen nicht immer bescheinigen. Stiftungen sollten sich darum, wenn es um ihre Zukunftsfähigkeit geht, überlegen, wie sie hier besondere Vorteile gegenüber anderen erreichen können, falls sie insofern nicht schon „vorn“ sind. Vor allem sollten sie überlegen, wie sie die besonderen Möglichkeiten, dass es eine Stiftung ist, ausspielen können. Stiftungen können auch das fördern oder machen, was andere nicht so gut machen können – Staat, Wirtschaft, andre gemeinnützige Organisationen. Stiftungen bieten höhere Langlebigkeit als andere. Sie haben noch weitere spezifische Vorteile. Die muss man aber auch einsetzen. Umgekehrt: wenn eine Stiftung genauso fördert wie ein Spendenverein und auch sonst ganz ähnlich handelt, dann spielt die Stiftung ihre besonderen Vorteile nicht aus, und das unterminiert ihre Zukunftsfähigkeit.
Zur Art und Weise der Zweckverfolgung gehört indirekt auch, dass Stiftungen auf besondere Weise Kapital mehren können (Zustiftungen, Stiftungsfonds, Treuhandstiftungen). Diesen Vorteil spielen z.B. die Bürgerstiftungen vorbildlich aus, die darum ein überproportional wachsendes Segment des Stiftungssektors bilden.
- Nach Botschaft 3 ist Voraussetzung der Zukunftsfähigkeit, dass Unternehmungen wie Stiftungen die Motivation von potentiell Mitwirkenden nicht demotivieren dürfen durch **mangelnde Konsistenz** und Kohärenz. Hier liegt bei manchen eine Hausaufgabe, wenn man sich mit Stiftungen und ihrer Zukunftsfähigkeit befasst.
- Sind Stiftungen **flexibel** genug gemäß Botschaft 4? Potentiell sind sie es. Zwar ist eine Stiftung – das ist ihr Vorteil – an den in der Satzung manifestierten Stifterwillen gebunden. Insofern ist sie starr, das ist ja ihr besonderer Vorteil. Aber weil die Satzung jeweils auf lange Dauer ausgerichtet ist, ermöglicht sie damit fast immer Anpassungen des Stiftungswirkens und Flexibilität *im Rahmen* des meist recht breiten Satzungszwecks. Hindernis für die Flexibilität ist oft anderes als die Satzung: die Starrheit, die sich aus zu starker Orientierung an Erfahrung ergibt. Die Besetzung der Gremien mit in der Vergangenheit erfolgreichen Menschen ist insofern eine besondere Gefahr für Stiftungen (und nicht nur für Stiftungen). Das ist aber kein zwingendes Wesensmerkmal einer Stiftung. Es ist allerdings oft die prägende Realität.
Stiftungen müssen sich fragen, wie sie diese Gefahr der gedanklichen Starrheit überwinden – ob mit Einbindung entsprechender „Köpfe“ und oder einer sonstigen Personalpolitik oder vor allem damit, dass sie sich öffnen für Beratungen oder Findung neuer Wege durch Methoden wie design thinking oder dergleichen. Positive Beispiele, wie dies gelingen kann, gibt es durchaus und können durch Austausch – z.B. im Rahmen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und seiner Angebote – erfahren werden.
- Ferner ist ein Maßstab für Zukunftsfähigkeit nach dem Gesagten **Resilienz**. Auf mehrere Pferde setzen ohne sich zu verzetteln, das die Kunst, aus der Zukunftsfähigkeit mit erwächst. Die Lösung liegt darin, auf wenige „Pferde“, aber eben nicht auf viele zu setzen. Klumpenrisiken vermeiden. Also nicht nur einen Prominenten als Botschafter. Nicht nur eine Art der Einnahmen, aber wenige Arten der Einnahmequellen (bzw. bei der Vermögensanlage: unterschiedliche Risiken in Kauf nehmen). Nicht nur eine besondere Art und Weise der Zweckverwirklichung, aber wenige besondere.
- **Das Ganze mit kompetenten Menschen – ohne personellen Flaschenhals und mit Planung der Personalentwicklung und der Personalstrategie.** Und auch sonst möglichst optimal organisiert. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen und seine Austauschplattformen sowie seine Deutsche StiftungsAkademie bieten insofern Hilfestellungen. Und strategie-orientiert – nicht nur bei der Kooperation.



Erfüllen Stiftungen also die Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit?

Meine Antwort ist. Wenn sie wollen. **Die Stiftung ist eine Form, die besonderes Potential für Zukunftsfähigkeit im Sinne von sustain ability hat.** Einzelne konkrete Stiftungen sind nicht per se zukunftsfähig. Stiftungen sollten überprüfen, ob sie nicht noch nacharbeiten müssen in puncto Zukunftsfähigkeit.

Aber wie ist es denn mit den Zweifeln am Geschäftsmodell in Zeiten der Niedrigzinsphase?

Zunächst einmal: Größere Stiftungen, die *mit Kompetenz* ihr Vermögen anlegen *abweichend von traditionellen Pfaden*, haben derzeit finanziell oft sogar besonders gute Jahre. Dies gilt insbesondere auch für unternehmensverbundene Stiftungen.

Mir geht es heute aber um etwas anderes: Die Definition von Stiftungen, die ich anfangs nannte, ist nicht ganz zutreffend. Schon im Mittelalter haben Stiftungen nicht immer nur oder primär von Erträgen eines guten Vermögens gelebt. Das ist vielleicht ein sauberes Idealmodell, aber war nie die alleinige Realität. Vielmehr sind Stiftungen immer schon **langfristig aufgestellte Ressourcen-Aktivierer und -Kanalierer und -Sammler** gewesen. Schauen Sie sich mal die frühen Hospizstiftungen und Stifte an. Die brauchten sehr oft für ihren Betrieb das Engagement dafür, dass zusätzlich zu den Vermögenserträgen andere Zuflüsse aktiviert wurden. Ausgangspunkt war schon damals, dass der Zweck motivierte und Menschen dafür „brannten“. Und dabei auch ein besonderes Angebot unterbreiten konnten: wir sind auf lange Dauer ausgerichtet.

Wenn man die genannten Bedingungen für Zukunftsfähigkeit erfüllt und dann noch die besonderen Vorteile einer Stiftung ins Spiel bringt, so meine These, dann muss man sich auch um das finanzielle Geschäftsmodell zwar kümmern aber keine existentiellen Sorgen zu machen. Denn **Geld gibt es im Überfluss**, heute mehr denn je.

Aber es gibt im Überfluss eben nicht auf Dauer errichtete Institutionen mit Wirkungskompetenz, Kapitalsammeleignung und struktureller Langlebigkeit. Wer diese Kombination bieten kann und dabei gut kommuniziert, den findet auch das Geld.“