

---

Fachhochschule Kiel

Fachbereich Wirtschaft

# **Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase**

Masterarbeit

**Autor** Krister Faber

**Hochschule:** Fachhochschule Kiel

**Abgegeben bei:** Prof. Dr. Anja Wiebusch

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Grundlagen Stiftungen .....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Definition und rechtliche Grundlagen .....</i>	6
2.2 <i>Rechtsformen.....</i>	7
2.3 <i>Stiftungszweck.....</i>	9
2.4 <i>Erscheinungsformen .....</i>	11
<b>3. Forschungsfrage und Eingrenzung.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Finanzierungsmöglichkeiten und SWOT-Analyse .....</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Mittelbeschaffung.....</i>	18
4.1.1    Fundraising .....	18
4.1.2    SWOT-Analyse.....	21
4.2 <i>Anlagemöglichkeiten.....</i>	23
4.2.1    Generelle Anlagemöglichkeiten .....	23
4.2.2    SWOT-Analyse.....	25
4.2.3    Impact Investing.....	28
4.2.4    SWOT-Analyse.....	31
<b>5. Methode.....</b>	<b>33</b>
5.1 <i>Grundlagen Experteninterview.....</i>	33
5.2 <i>Erstellung Leitfaden.....</i>	36
5.3 <i>Auswertung .....</i>	39
<b>6. Durchführung Experteninterviews.....</b>	<b>42</b>
<b>7. Ergebnisse Experteninterviews .....</b>	<b>44</b>
<b>8. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>54</b>

<b>9. Evaluation der Methode .....</b>	<b>56</b>
<b>10. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>58</b>
<b>Anhang 1: Interview 1 .....</b>	<b>59</b>
<b>Anhang 2: Interview 2 .....</b>	<b>69</b>
<b>Anhang 3: Interview 3 .....</b>	<b>74</b>
<b>Anhang 4: Interview 4 .....</b>	<b>83</b>
<b>Anhang 5: Interview 5 .....</b>	<b>89</b>
<b>Anhang 6: Variablen.....</b>	<b>100</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>122</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung.....</b>	<b>128</b>

**Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1: Untersuchungsmodell zur Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase.</b> (Quelle: eigene Darstellung)	15
<b>Abbildung 2: Stiftungen unterteilt nach Vermögen</b> (Quelle: BVDS 2014, 61)	16
<b>Abbildung 3 Magisches Dreieck der Vermögensanlage.</b> (Quelle: eigene Darstellung).	29
<b>Abbildung 4: Wirkung als vierte Dimension.</b> (Quelle: Faust 2016, 110).	30
<b>Abbildung 5: Interviewstandards.</b> (Quelle: Gläser/Laudel 2009, 41).	35

**Abkürzungsverzeichnis**

AO	-	Abgabenordnung
ebd.	-	ebenda
et al.	-	und andere
etc.	-	und die übrigen
EZB	-	Europäische Zentralbank
f.	-	folgende (Seite)
ff.	-	folgende (Seiten)
S.	-	Seite(n)
u.a.	-	unter anderem
vgl.	-	vergleiche
z.B.	-	zum Beispiel

## 1. Einleitung

Der 10. März 2016 ist als ein historisches Datum zu betrachten. An diesem Tag senkte die EZB den Leitzins von 0,05 auf 0,00 Prozent ab und gleichzeitig wurden die Strafzinsen für Geldeinlagen von 0,3 auf 0,4 Prozent erhöht. Damit müssen Banken, welche ihr Geld bei der EZB über Nacht anlegen wollen, nochmals höhere Strafen zahlen (Handelsblatt 2016). Dies stellt einen vor Jahren eigentlich noch undenkbaren Zustand dar, ist allerdings auch ein negativer Höhepunkt einer jahrelangen Entwicklung, deren Anfänge in der Finanzkrise von 2007 stecken. Nach dem Schock der Finanzkrise und den Versuchen der EZB, durch Zinssenkungen die Wirtschaft anzukurbeln, kam durch die dadurch ausgelöste und daran anschließende Niedrigzinsphase eine große Herausforderung auf Deutschland und damit auch auf die hier arbeitenden Stiftungen zu. Auch wenn diese aktuell in den Medien vor allem durch die Gerichtsverhandlungen bezüglich der Aldi nahestehenden Jakobus-Stiftung auf sich aufmerksam machen (Kieler Nachrichten 2017), so können diese in Deutschland auf eine lange Tradition zurückblicken. Von den heute existierenden Stiftungen wurden ungefähr 3% noch vor der Entstehung des deutschen Reiches 1871 gegründet (Anheier et al. 2017, 1). In den vergangenen Jahrhunderten waren Stiftungen eine Konstante in der Förderung von Bildung, Wissenschaft und Kultur oder im Kampf gegen soziale Missstände (ebd., 1). Wie unter Punkt 2.1 näher beschrieben, liegt die Aufgabe von Stiftungen in der Erfüllung des Stiftungszwecks. Zur Erreichung dieses Ziels überträgt der Stifter bei Gründung ein Vermögen auf die Stiftung. Einmal angelegt, konnte sich die Stiftung über die Erträge des Vermögens finanzieren und damit den originären Stiftungszweck erfüllen. In der heutigen Niedrigzinsphase ist diese Vorgehensweise deutlich komplexer und anspruchsvoller geworden. Die Erträge der Anlagen sinken und durch zahlreiche, daraus resultierende Gründe verlieren viele Stiftungen real Vermögen und gefährden dadurch aktiv ihren Stiftungszweck (Behr 2016, 10f / Anheier et al. 2017, 8ff / Werner/Saenger 2008, 72ff / Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 5f / Bischoff/Ratajszczak 2017, 2). Dies stellt das grundsätzliche Problem dar, mit welchem sich diese Arbeit beschäftigt.

Zuerst soll ein Überblick über Stiftungen, deren Grundlagen, rechtliche Besonderheiten und Erscheinungsformen gegeben werden. Anschließend werden verschiedene Anlage- und Ertragsmöglichkeiten dargestellt sowie mittels SWOT-Analyse näher untersucht. Durch Experteninterviews<sup>1</sup> mit Vertretern von Stiftungen sollen deren praktische Erfahrungen in der Stiftungsarbeit während der Niedrigzinsphase und die dabei individuell erarbeiteten und umgesetzten Lösungsansätze in Erfahrung gebracht werden. In dieser Forschungsarbeit werden Experteninterviews genutzt, weil dadurch gezielt punktuell auf praktische Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, welche in der Literatur in dieser Form nicht vorhanden sind. Mittels einer Verknüpfung von Theorie und Praxis sollen am Ende Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase erarbeitet werden.

---

<sup>1</sup> Die vorliegende Arbeit verwendet sprachlich das generische Maskulinum (z.B. Experte) zur sprachlichen Vereinfachung und impliziert gleichermaßen alle weiteren Geschlechter.

## 2. Grundlagen Stiftungen

Das öffentliche Meinungsbild von Stiftungen in Deutschland ist gespalten. Laut einer Studie vom Bundesverband Deutscher Stiftungen 2015 gehen ungefähr zwei Drittel der Bürger davon aus, dass Menschen mit ihrer Spende Gutes tun möchten, allerdings werden von knapp einem Drittel eigene Vorteile wie Steuerersparnisse oder eigene Vorteile als Grund angenommen (BDS 2015, 168f).

Laut einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aus dem Jahr 2013 ist die Stiftung Warentest der bekannteste Vertreter in Deutschland. 80% der Befragten kannten diese Stiftung vom Namen und 69% hatten eine konkrete Vorstellung darüber. Die restlichen Stiftungen waren vom Namen und Wirkungs- bzw. Tätigkeitsfeld relativ unbekannt, im Schnitt waren diese Stiftungen nur 29,8% der Befragten bekannt und nur 7,6% hatten konkretere Vorstellungen (BDO 2013, 13).

Die Gründe für dieses öffentliche Bild sind breit gestreut. Einerseits gibt es in Deutschland keine medienwirksame Präsentation, andererseits ist auch der Begriff „Stiftung“ nicht geschützt. In §§ 80 BGB ff. wird nur auf den Begriff der „Stiftung des bürgerlichen Rechts“ eingegangen. Die genaue Definition wird nun im folgenden Kapitel behandelt.

### 2.1 Definition und rechtliche Grundlagen

In den §§ 80 BGB ff. wird konkret auf keine genaue Bestimmung des Begriffs Stiftung eingegangen. Stattdessen werden die erforderlichen Voraussetzungen dafür erläutert:

1. Es muss einen Stiftungszweck geben.
2. Es muss ein Vermögen vorliegen, mit welchem der Zweck nachhaltig und dauerhaft gesichert erscheint.
3. Es muss einen Vorstand geben, der als Vertreter in Rechtsgeschäften auftreten kann.

Punkt 1 betont klar den Willen des Stifters. Mitglieder haben dadurch also kein Recht zur Mitbestimmung (Werner/Saenger 2008, 9).

Diese „Drei-Punkte-Definition“ gilt für jegliche prototypische Stiftungsart (siehe Kapitel 2.2). Da jedoch wie in Kapitel 2 beschrieben der Begriff „Stiftung“ nicht geschützt ist, gibt es durchaus Vereinigungen, welche sich als Stiftungen bezeichnen, jedoch keine Stiftung des bürgerlichen Rechts sind. Als Beispiele können hier Personalgesellschaften bzw. eingetragene Vereine wie die „Konrad-Adenauer-Stiftung“, die „Friedrich-Ebert-Stiftung“, die „Ernst & Young Stiftung e.V.“ oder die „Deutsche José Carreras Leukämie-Stiftung e.V.“ genannt werden (Anheier et al. 2017, 5).

Neben den bundeseinheitlichen Regelungen mittels des Bundesgesetzbuches gibt es verschiedene zusätzliche landestechnische Regelungen, die auf öffentlich-rechtliche Themengebiete begrenzt sind

(Fleisch 2013, 55). Durch den Sitz der Stiftung wird das dazugehörige Landesrecht bestimmt. Dieses bestimmt dann hauptsächlich die Anerkennung der Stiftung, sowie deren Aufsicht (ebd., 55). In unterschiedlichen Bundesländern wird die Durchführung der Aufsichtsbefugnisse sehr unterschiedlich ausgelegt. In der Praxis kann dies unter Umständen dazu führen, dass Stiftungen ihren Hauptsitz in ein anderes Bundesland verlagern (ebd., 56). Der Stiftungsaufsicht muss, unabhängig vom Bundesland, jährlich ein Bericht über Tätigkeiten und Finanzen der Stiftung vorgelegt werden. Inhalt dieses Berichtes betrifft besonders den Vermögenserhalt. Veränderungen in den Organen der Stiftung sind der Aufsicht umgehend mitzuteilen (ebd., 56f).

Wenn eine Stiftung mildtätige, kirchliche oder gemeinnützige Zwecke verfolgt (siehe folgende Kapitel), kann sie steuerliche Vergünstigungen, wie die Befreiung von Gewerbe- und Körperschaftssteuer, auf Antrag der Stiftungsleitung beim zuständigen Finanzamt erhalten (ebd., 57f). Grundsätzlich befreit sind Stiftungen von der Ertragssteuer, womit Erträge aus der Vermögensverwaltung steuerfrei sind. Um diesen Status aufrecht zu erhalten, müssen die Bedingungen des Gemeinnützigkeitsrechts eingehalten werden. Dieses besagt unter anderem, dass die Verwaltungskosten oder das Gehalt des Geschäftsführers nicht grob unangemessen sein darf (ebd., 60f).

Bei Gründung wird eine Stiftungssatzung erstellt. Wie eine konkrete Vermögensbewirtschaftung aussehen soll, wird in dieser zumeist nicht festgelegt. An dieser Stelle setzen Anlagerichtlinien an, die eine Art Leitfaden darstellen, nach dem das Vermögen angelegt werden soll (SIA 2016, 3). Erstellt werden diese Richtlinien vom Stifter selbst oder von einem der ausführenden Organe. Adressiert sind sie an alle Personen, welche mit der Vermögensanlage arbeiten oder dienen der Transparenz für Externe. Inhaltlich dürfen sie der Satzung nicht widersprechen. Es werden generelle Anweisungen in Punkten wie Anlageklassen, Risiko oder Rendite gegeben (ebd., 3ff). Um stets auf aktuelle Entwicklungen eingehen zu können, sollten die Richtlinien regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls aktualisiert werden (ebd., 5).

## 2.2 Rechtsformen

Wie in Kapitel 2.1. beschrieben, basiert jede Stiftung auf drei Voraussetzungen. Die praktische Gestaltung kann sich trotzdem in vielen verschiedenen Punkten unterscheiden. Ein Kriterium ist die Unterscheidung nach Rechtsform.

Die allgemein bekannteste Form ist die selbstständige Stiftung. §§ 80 BGB ff. regeln deren Entstehung, das Tätigkeitsfeld und geben klare Richtlinien für die Beendigung vor. Wichtig für diese Form ist die Tatsache, dass durch die rechtsfähige Anerkennung als Stiftung diese auch allein verantwortlich für das Stiftungsvermögen und dessen Verwendung ist. Die Vertretung nach außen erfolgt durch den

erforderlichen Vorstand, dieser hat auch die Berechtigung zur Verwaltung und dem Einsatz des Stiftungsvermögens. Nach welchen Richtlinien dies erfolgt wird in der Stiftungssatzung bzw. den Anlagerichtlinien festgehalten (Werner/Saenger 2008, 10).

Das rechtliche Pendant dazu ist die unselbstständige, auch fiduziarische Stiftung genannt. Der Unterschied besteht darin, dass der Stifter sein Vermögen in die Obhut eines Treuhänders übergibt, welcher dann der rechtsfähige Vertreter des Vermögens darstellt. Dieser muss dann das Vermögen im Sinne und nach den vorgegebenen Richtlinien, welche im Stiftungsvertrag festgehalten werden, verwalten. Damit gibt der Stifter die Verwaltung ab, bleibt aber stets ein Teil der Stiftung. Für den Treuhänder stellt das Kapital ein Sondervermögen dar und er teilt somit nicht dessen rechtliches Schicksal (ebd., 596). Einhergehend mit der veränderten Situation gibt es konkrete, praktische Differenzen zur selbstständigen Stiftung. Durch die Übertragung an einen Treuhänder muss einerseits keine eigene, kostenintensive Verwaltung aufgebaut werden. Dadurch werden Kosten gespart und das Vermögen kann somit zur eigentlichen Zweckerfüllung der Stiftung dienen. Andererseits kann den Stifter die Abhängigkeit vom Träger als störend empfunden werden. Ebenso kann die mögliche Einflussnahme des Stifters vom Träger als Einschränkung gesehen werden (ebd., 599f).

Unterschiede beim Errichten einer Stiftung können vom aktuellen Zustand des Stifters abhängen. Es gibt die beiden Situationen der Errichtung einer Stiftung zu Lebzeiten und die Errichtung einer Stiftung nach dem Tod des Stifters. Das Stiftungsgeschäft unter Lebenden erfolgt dem Namen nach noch zu Lebzeiten des Stifters. Somit kann er direkt Einfluss auf die Ausgestaltung der Stiftung bei Gründung nehmen. Zwingende Voraussetzung dafür ist eine Erklärung, aus der hervorgeht, dass eine Stiftung gegründet werden soll. Diese muss außerdem den Zweck und ein exakt beziffertes Vermögen in einem Vermögenszuwendungsversprechen beinhalten. Dieses Versprechen verpflichtet den Stifter verbindlich, nach Anerkennung der Stiftung den zugesicherten Betrag der Stiftung als Grundstock zukommen zu lassen. Im Zuge der Anerkennung wird das Kapitel unwiderruflich vom Stifter gelöst (ebd., 202f).

Praktisch bedeutet dies für den Stifter einen sofortigen Kapitalabfluss, auf welches er keinerlei Einfluss oder Verfügung mehr besitzt. Dies kann durch Eintreten von unvorhergesehenen Situationen durchaus zu Komplikationen führen. Um dies zu umgehen, besteht die Möglichkeit, eine „Stiftung von Todes wegen“ zu gründen. Somit ist der Stifter Zeit seines Lebens wirtschaftlich abgesichert. Das Vermögen wird erst nach seinem Todeszeitpunkt der Stiftung vererbt. Dadurch kann auch sichergestellt werden, dass mit den finanziellen Ressourcen auch post mortem ein gewünschter Zweck erfüllt wird. Als Voraussetzung ist ein letzter Wille, dargestellt durch einen Erbvertrag oder ein Testament. Als Nachteil ist anzumerken, dass erbrechtliche Gesetzte beachtet werden müssen. Durch die Pflichtteilsregelung kann das Stiftungsvermögen unter Umständen erheblich geschmälert werden. Ebenso können andere Erben, je nach Art und Ausfertigung des letzten Willens, teils erhebliche finanzielle Ressourcen der Stiftung

entziehen. Somit ist es im Sinne des Stifters, ante mortem klare und rechtlich bindende Verhältnisse zu schaffen (ebd., 203ff).

### 2.3 Stiftungszweck

Aus welchem persönlichen Motiv ein Stifter sein privates Vermögen in eine Stiftung investiert sind keine Grenzen gesetzt. Leichter einzugrenzen ist hingegen der Zweck, dieser kann rein eigennützig sein oder konträr dazu einen Fremdnutzen verfolgen. Reine Selbstzweckstiftungen, beispielsweise zum Erhalt oder der Vermehrung von eigenem Privatvermögen werden heutzutage von der Stiftungsaufsicht abgelehnt (Werner/Saenger 2008, 124). Des Weiteren geht aus § 80 Abs. 2 BGB klar hervor, dass der Zweck das Gemeinwohl nicht gefährden darf.

Unumstritten bleibt damit nur die fremdnützige Stiftung, welche das Gemeinwohl nicht gefährdet. Dieser Fremdnutz kann der Allgemeinheit dienen, jedoch auch Familienmitgliedern (ebd., 12).

Der Zweck der Stiftung wird bei Gründung durch den Stifter im Stiftungsakt bestimmt und gegebenenfalls durch weitere Bestimmung in der Stiftungssatzung klarer definiert. Je klarer diese Definition festgelegt wird, umso bestimmter sind die ausübenden Organe im operativen Geschäftsbetrieb daran gebunden. Bei relativ offen formulierten Zwecken können die getroffenen Maßnahmen variabel gestaltet werden (ebd., 132).

Dem Stifter bleibt es außerdem frei zu entscheiden, ob die Stiftung nur einem oder mehreren Zwecken dienlich sein soll. Thematisch und zeitlich sind fast keine Grenzen gesetzt, somit können beispielsweise in einer so genannten Sukzessivstiftung mehrere Zwecke nacheinander erfüllt werden. Andererseits sind auch gemischte Stiftungen mit mehreren Zwecken gleichzeitig möglich (ebd., 133).

Als weitere Voraussetzung beschreibt § 80 Abs. 2 BGB, dass die Zweckerfüllung dauerhaft gesichert sein muss. Dieser Paragraph wurde Anfang 2013 im Ehrenamtsstärkungsgesetz verändert. Dieser reagiert auf das geänderte Niedrigzinsumfeld und die damit einhergehenden Schwierigkeiten der Finanzierung. Musste zuvor der Zweck auf Dauer, somit für die Ewigkeit, gesichert sein, so muss nun der Zweck nur noch für eine Dauer von zehn Jahren gesichert sein. Damit wurde der Rahmen der Verbrauchsstiftung klar definiert, bei welcher das Stiftungsvermögen nicht dauerhaft angelegt, sondern sukzessive bis zur vollständigen Auflösung verbraucht wird (DSZ 2013, 2). Unabhängig davon besteht weiterhin die Möglichkeit einer Stiftung auf Zeit. Bei dieser gibt es einen klar definierten, endlichen Zweck der Stiftung. Als Beispiel kann die „Stiftung Frauenkirche Dresden“ mit dem Zweck Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche genannt werden. Mit erfolgtem Wiederaufbau ist die Aufgabe der Stiftung vollendet (Werner/Saenger 2008, 133f).

Eng verknüpft mit dem eigentlichen Zweck einer Stiftung steht das Wirkungsfeld, in welchem die Stiftung ihren Zweck erfüllt. Die größten Felder sind Bildung, Wissenschaft und Forschung, Soziales sowie Kunst und Kultur.

Im Bereich Bildung kooperieren Stiftungen mit Schulen. In der heutigen Zeit, in welcher öffentliche Gelder ein knappes Gut sind können durch diese Kooperationen weitere Kapazitäten geschaffen werden. Die öffentliche Hand zieht zunehmend Stiftungen hinzu und kann dadurch deren Potential nutzen. Stiftungen sehen sich dabei oft als eine Art Katalysator, um Innovationen und Verbesserungen vorzutreiben. Innerhalb der letzten Jahre kam es im Bereich Bildung zu einem Boom, sodass diese heute flächendeckend in Deutschland anzutreffen sind (Anheier et al. 2017, 118f).

Der Bereich Wissenschaft sieht seine Rolle in Hochschulen und dem Forschungssystem. Wie auch im Bereich Bildung sind viele Stiftungen daran interessiert, unterfinanzierte akademische Einrichtungen zu unterstützen. Zwar stehen vielen Stiftungen nur relativ begrenzte Mittel zur Verfügung, da sie jedoch schnell und unkompliziert helfen können sind Stiftungen einer der wichtigsten Kooperationspartner der Hochschulen. Laut Anheier et al. können Stiftungen in Zukunft noch größere Beiträge liefern. Stiftungen sollten in Zukunft versuchen, einen Wandel im akademischen System voranzutreiben, welche in Zeiten der Flüchtlingskrise vor bisher unbekannten Herausforderungen steht. Dadurch sollen Karrieren und Forschungsgebiete von jungen Wissenschaftler gezielt sichergestellt, damit diese interdisziplinär und originell gestaltet werden können (Anheier et al. 2017, 145f).

Stiftungen im sozialen Bereich haben charakteristisch den Anspruch, nicht nur im Hintergrund beispielsweise finanzielle Leistungen zu erbringen, sondern selbst aktiv eingreifen zu können. Wenn Notlagen durch den Rückzug des Staates entstehen, können soziale Stiftungen in dieser Nische aushelfen. Die operative Ausprägung hängt dabei von der Größe ab: während kleinere Stiftungen sich oftmals als kommunale Feuerwehr ansehen, versuchen größere Stiftungen, aktiv Strukturen zu verändern und politisch für Wandel zu sorgen. Durch eine stetig wachsende Anzahl sozial engagierter Stiftungen müssen in Zukunft Absprachen untereinander zunehmen, um Überschneidungen zu vermeiden und einen größtmöglichen Einfluss zu erreichen (ebd., 170f).

Das letzte große Wirkungsfeld stellt Kunst und Kultur dar. Ein Großteil der Akteure sieht die Rolle in der Schaffung von Kapazitäten, um kulturelle Vielfalt ermöglichen zu können. In Kooperation mit öffentlichen Bildungs- und Kultureinrichtungen werden Akzente gesetzt, dabei aber an konservativen Werten festgehalten und wenig Wandel initiiert. Zukunftstrends wie Digitalisierung stellen die Stiftungen

deswegen vor große Herausforderungen, da diese unumgänglich sind, deren vorausgesetzte Dynamik aber oftmals Probleme bereitet (ebd., 198f).

## 2.4 Erscheinungsformen

Ausgehend vom eigentlichen Zweck und dem Wirkungsfeld kann die endgültige Erscheinungsform der Stiftung variabel gestaltet sein. Dadurch hat sich eine Vielzahl verschiedener Erscheinungsformen etabliert.

Die gängigste und auch als Ideal gehandelte Erscheinungsform ist die gemeinnützige und gemeinwohlkonforme Stiftung, mit Hilfe deren ideelle Ziele gefördert werden und dadurch einer großen Masse helfen können. Nach § 52 AO ist dadurch eine Steuerbegünstigung der Stiftung gesichert. In Deutschland sind ca. 94% der Stiftungen als gemeinnützig anerkannt (Werner/Saenger 2008, 103f).

Einen gegensätzlichen Ansatz verfolgen Familienstiftungen, deren Zweck meist privater Natur sind. Die Empfänger der Zuwendungen können einzelne Familienmitglieder, mehrere Familien oder auch nur Angehörige eines bestimmten Geschlechts sein. Die Abgabenordnung schließt dadurch eine Gemeinnützigkeit zumeist aus. Für Unternehmen ist eine Familienstiftung eine weitere Möglichkeit, die Nachfolge des Stifters zu regeln (ebd., 107f).

Auf regionaler Ebene haben sich kommunale Stiftungen herausgebildet. Diese helfen bei der Umsetzung von öffentlichen Aufgaben im regionalen Raum wie einzelnen Gemeinden oder Landkreisen. Durch einen stetig sinkenden öffentlichen Haushalt können diese Stiftungen einen wichtigen Zusatz zur Pflichterfüllung der Komme beitragen. Je nach Landesgesetz wird die Stiftungsaufsicht hierbei durch die Kommunalaufsicht substituiert (ebd., 110f).

Verfügt eine Stiftung eine besondere Verbindung im Zweck beziehungsweise der Organisation und Verwaltung zur Kirche, so handelt es sich hierbei um eine kirchliche Stiftung. In verschiedenen Landesgesetzen sind darunter neben den christlichen ausdrücklich auch anderen Religionsgemeinschaften zu verstehen (ebd., 111f).

Die letzte gängige Erscheinungsform ist die unternehmensverbundene Stiftung. Diese kommt zustande, wenn entweder ein Unternehmen eine Stiftung selbst verwaltet oder andererseits eine Stiftung Anteile an einem Unternehmen hält. Als Zweck haben sich in der Praxis zwei Modelle etabliert: entweder kann das

Unternehmen der Stiftung als reine Gewinnquelle genutzt werden oder aber der Auftrag der Stiftung liegt in der Führung des Unternehmens. Damit kann die Wertschöpfung des Unternehmens auch gleichzeitig die Zweckerfüllung der Stiftung sein. Bekannte Beispiele sind Lidl & Schwarz oder Carl Zeiss (ebd., 113f).

### 3. Forschungsfrage und Eingrenzung

Aus einer großen Stiftungsstudie von PwC aus dem Jahr 2016 geht hervor, dass 58% der Stiftungen die aktuelle Zinssituation als Risiko und lediglich 8% es als Chance sehen (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 2f). Obwohl mehr als die Hälfte die Auswirkungen der Finanzkrise bereits überwunden haben und ihre Verluste kompensieren konnten, müssen diese nun stark gegen sinkende Erträge im Zuge der Niedrigzinsen kämpfen. Kleinere Stiftungen sind nahezu doppelt so häufig davon betroffen wie Große (ebd., 6). Nachdem 2013 noch knapp die Hälfte der Stiftungen davon ausgingen, dass sich die Erträge in Zukunft nicht groß verändern werden (Bischoff/Wiener 2013, 2), herrscht drei Jahre später mit 97% große Einigkeit unter allen Beteiligten, dass die Einnahmen auch in Zukunft weiter sinken werden (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 4).

Damit kann festgehalten werden, dass im Grunde jede Stiftung von den aktuellen oder drohenden Problemen Kenntnis genommen hat, fraglich bleibt allerdings ob und wie sie darauf reagieren können. „*Das Motto „Augen zu und durch“ würde für nicht wenige Stiftungen langfristig das unvermeidliche Aus bedeuten*“ (Netter/Paukstadt 2016, 51). Wichtige Impulse für eine Reaktion können von konkreten Anlagerichtlinien kommen. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben können diese wichtige Anhaltspunkte zu einer durchdachten Vermögensanlage geben. Laut PwC Studie fehlen diese in Stiftungen jedoch häufig. Zwar gibt es in 72% der Stiftungen zumindest ansatzweise generelle Anweisungen, beispielsweise ob Anlagen eher risikofreudig oder konservativ angelegt werden sollen, jedoch sind diese nur in insgesamt 59% der Stiftungen in konkreten Anlagerichtlinien festgehalten, wobei dies bei größeren häufiger der Fall ist als bei kleineren Stiftungen (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 6). Damit werden die Ergebnisse der Studie von Bischoff und Wiener aus dem Jahr 2013 bestätigt, in welcher knapp 53% aller Stiftungen Anlagerichtlinien besitzen. Auch damals wurde bereits festgestellt, dass große Stiftungen häufiger Anlagerichtlinien besitzen als kleine (Bischoff/Wiener 2013, 3). Es bleibt festzuhalten, dass es insgesamt über die Jahre keinen großen Zuwachs in diesem Gebiet gibt.

Die grundsätzlichen Probleme können jedoch tiefer sitzen. Gute Anlagerichtlinien müssen trotzdem in der alltäglichen Praxis umgesetzt bzw. erstmalig entwickelt werden. Dafür ist Fachwissen gefordert. Dieses kann in der Stiftung selbst vorhanden, oder aber extern eingekauft werden. Ein Großteil der Stiftungen der PwC Studie schätzt das eigene Fachwissen laut Selbstauskunft mit einem Wert von 2,1 auf einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr niedrig) als eher hoch ein (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 8). Auffällig hierbei ist die Verknüpfung mit der finanziellen Lage. Stiftungen, welche ihre finanzielle Lage als gut bezeichnen, schätzen zu 76% ihr Fachwissen als gut bis sehr gut ein. Dagegen schätzen Stiftungen, deren finanzielle Lage eher schlecht aussieht, nur zu 60% ihre Expertise als gut ein (ebd., 8). Von einem Zusammenhang zwischen finanziellem Erfolg und fachlicher Expertise ist demnach eindeutig auszugehen. Gestützt wird dies auch durch die Ergebnisse der Studie von Dorfleitner et al.. Diese stellen fest, dass sich Stiftungen mit einem hohem Fachwissen durch interne oder externe Berater

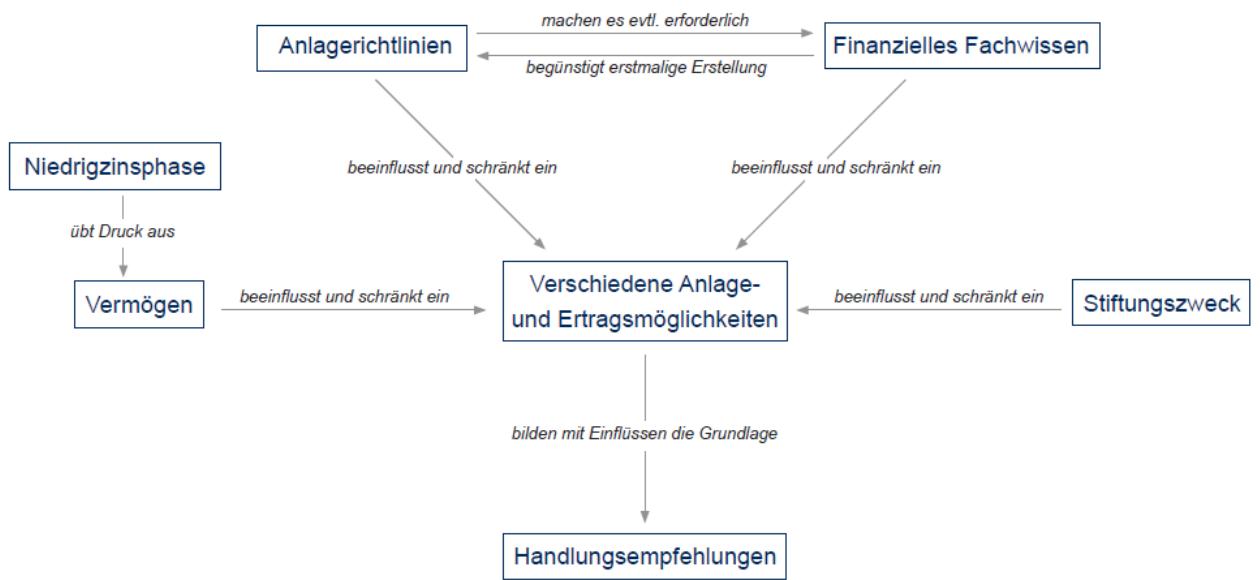
signifikant besser an veränderte Bedingungen, wie beispielsweise die Niedrigzinsphase, anpassen können (Dorfleitner et al. 2015, 28f).

Die finanziellen Änderungen fallen laut PwC Studie in der Praxis gemischt aus. Vorherrschende Ansätze sind Einsparungen auf der Kostenseite oder Änderungen in der Anlagestruktur, welche im Einzelnen sehr unterschiedlich ausfallen können. Eine Verbreiterung der Einnahmeseite oder die Schaffung von neuen Strukturen sind stark unterrepräsentiert (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 9). Ein anderes Bild zeigte sich dem Autor während den Stiftungstagen in Hamburg im Oktober 2017. Vorträge verschiedener Stiftungen zeigten eindeutig, dass deren Anpassungsstrategien einerseits stark auf der Verbreiterung und Sicherung der Einnahmeseite beruht, andererseits auch von klassischen Geldanlagen abweichen. Deren Fokus besteht auf Fundraising und Impact Investing. Dieser Eindruck könnte allerdings ein verzerrtes Bild darstellen, da es nur einen kleinen Ausschnitt der Stiftungslandschaft zeigt. Dorfleitner et al. stellten 2015 fest, dass 68% der Befragten keinerlei Art von Impact oder Mission Investing betreiben. Dies wird auf die junge Anlageform zurückgeführt (Dorfleitner et al. 2015, 23). Bischoff und Ratajszczak (2017, 4f) scheinen diese Feststellungen zu bestätigen, da laut deren Ergebnissen nur ungefähr ein Fünftel der Stiftungen wirkungsorientiert anlegen. Die Gründe dafür scheinen Unwissen über diese Anlagenart oder Hürden in den Anlagerichtlinien zu sein. Zu Fundraising fand die PwC Studie zwar heraus, dass es ein immer wichtigerer Faktor wird, betonte aber ebenfalls, dass dies vor allem bei kleinen Stiftungen der Fall ist (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 9f). Dieser Trend bestätigt sich 2017 in der Umfrage von Bischoff/Ratajszczak, laut deren Ergebnissen 41,7% der Stiftungen mit einem Kapitel von unter einer Million Euro und 35,6% der Stiftungen mit einem Kapital über einer Million Euro Fundraising betreiben (Bischoff/Ratajszczak 2017, 11). Damit wird der von Bischoff und Wiener 2013 ermittelte Trend bestätigt, dass fast 90% der kleinen Stiftungen vermehrt auf Fundraising setzen wollen (Bischoff/Wiener 2013, 7), auch wenn diese Bestrebungen bis 2017 nicht durchgängig umgesetzt worden sind. Die Ergebnisse der Studie von Dorfleitner et al. zeigen hingegen ein anderes Bild, laut deren Befunden wollen über 50% der befragten Stiftungen in Zukunft nicht vermehrt auf Fundraising setzen, um niedrigere Renditen zu kompensieren (Dorfleitner et al. 2015, 57).

Obwohl 97% der Stiftungen definitiv mit einer Verschlechterung der zukünftigen finanziellen Lage rechnen, haben bis 2016 nur ungefähr die Hälfte der befragten Stiftungen der PwC Studie in ihrem operativen Geschäft auf die Niedrigzinsphase reagiert (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 8f). Im Vergleich zu 2010 ist dies allerdings ein Fortschritt, da dort nur knapp ein Viertel der Befragten Maßnahmen getroffen hatten (Fleisch 2010, 92). Trotzdem bedeutet dies, dass heutzutage die Hälfte der Stiftungen die Probleme erkannt hat und trotzdem auch nach mehreren Jahren weiterhin untätig bleibt. Mögliche Gründe können wie beschrieben beispielsweise fehlende Anlagerichtlinien, mangelndes Fachwissen oder Unwissen sein. Daraus ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

Wie können konkrete Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase aussehen?

Anhand der Forschungsfrage und aufbauend auf der Literatur wurde zur Überprüfung folgendes Untersuchungsmodell entwickelt:

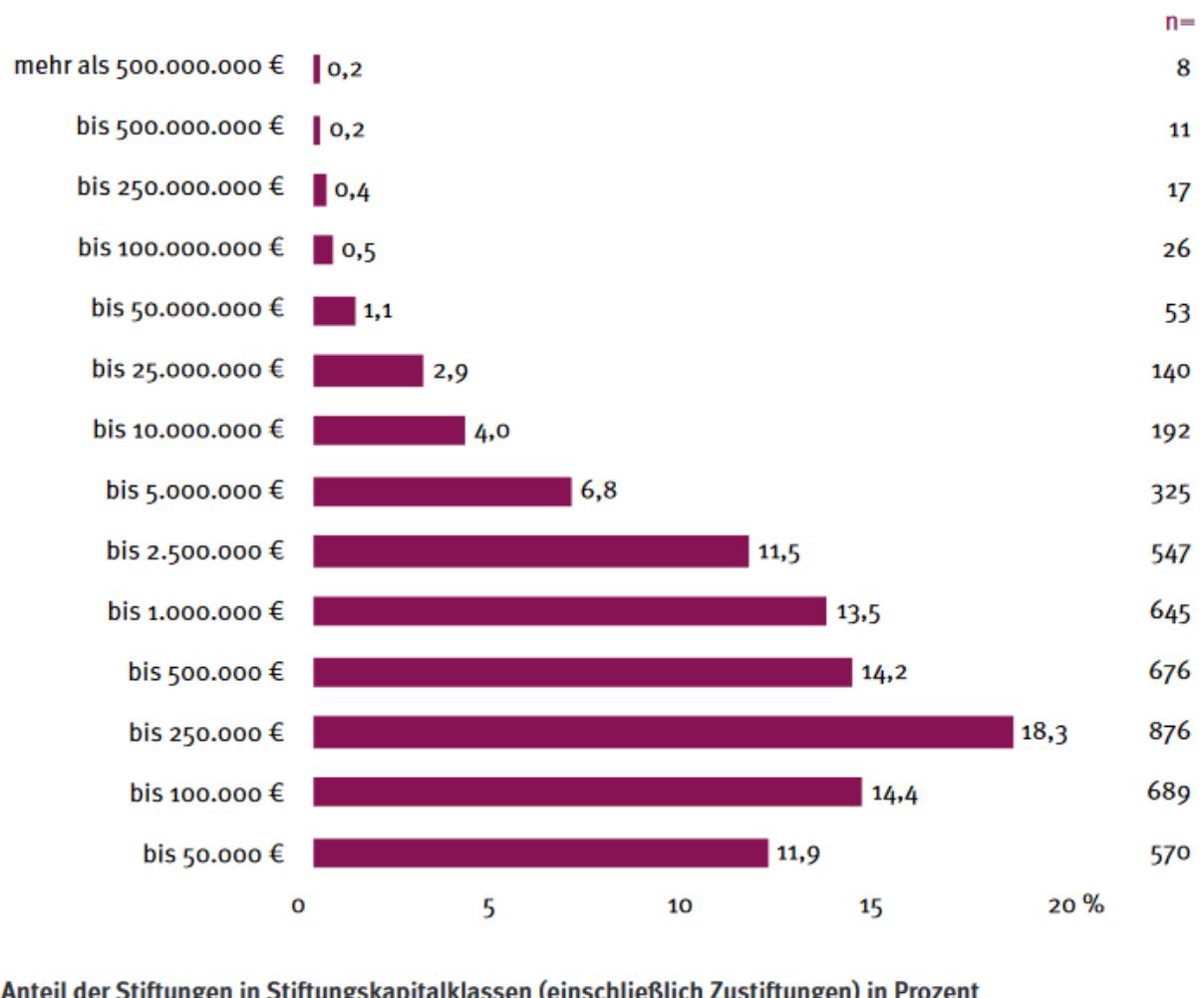


**Abbildung 1: Untersuchungsmodell zur Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase.** (Quelle: eigene Darstellung)

Ausgangspunkt ist die aktuell andauernde Niedrigzinsphase. Durch sinkende Zinsen ist der reale Erhalt des Vermögens gefährdet und kann dadurch die Stiftungsarbeit erschweren oder fast verhindern. Das Vermögen und dessen Erträge haben seinerseits einen Einfluss auf die verschiedenen Anlage- und Ertragsmöglichkeiten, wobei die Höhe natürlich eine entscheidende Rolle einnimmt. Weiteren Einfluss haben der Stiftungszweck, die Anlagerichtlinien und das finanzielle Fachwissen. Fachwissen und Anlagerichtlinien können sich dabei auch gegenseitig beeinflussen. Anlagerichtlinien können Stiftungen dazu zwingen, Expertise selbst aufzubauen oder einzukaufen. Ebenso kann Fachwissen, bzw. die Kenntnis über die Vorteile von Anlagerichtlinien dazu führen, selbige einzuführen oder zu aktualisieren. Ein letzter Einflussfaktor auf die Anlage- und Ertragsmöglichkeiten ist der originäre Stiftungszweck. Beispielsweise können durch diesen Anlage- und Ertragsmöglichkeiten von vornherein ausgeschlossen werden oder wären kontraproduktiv für die Erfüllung des Zwecks. Beeinflusst durch all diese Komponenten können schlussendlich Handlungsempfehlungen erstellt werden. Erfolgen soll dies in drei Schritten. Zuerst erfolgt ein Überblick der Literatur zu unterschiedlichen Anlage- und Ertragsmöglichkeiten mit einer jeweiligen SWOT-Analyse. Im zweiten Schritt sollen Experten nach deren Best Practice, Erfahrungen und Empfehlungen, vor allem im Hinblick auf die Niedrigzinsphase,

befragt werden. Im dritten Schritt erfolgt die Auswertung und Ausarbeitung von konkreten Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase.

Der Fokus liegt in der vorliegenden Arbeit bei kleinen Stiftungen, da diese durch ein niedriges Kapital anders als kapitalstarke Stiftungen von der Niedrigzinsphase getroffen werden, weil mögliche Lösungsstrategien stets von einem niedrigen Kapital eingeschränkt werden. Bis heute gibt es allerdings keine eindeutige Definition für eine kleine Stiftung. Viele Studien, unter anderem auch Bischoff/Ratajszczak treffen eine Unterteilung bei einem Kapital von einer Million Euro. Alles darunter ist eine kleine, alles darüber eine große Stiftung (Bischoff/Ratajszczak 2017, 6). Die PwC Studie verfolgt einen anderen Ansatz, hier werden Stiftungen nicht anhand ihres Vermögens, sondern deren Ausgaben kategorisiert. Stiftungen mit jährlichen Ausgaben unter 50.000€ zählen dabei zu den kleinen Stiftungen (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 16). Einen anderen Blickwinkel erhält man, wenn man sich die Verteilung der Stiftungen, aufgeteilt nach Kapital anschaut.



**Abbildung 2: Stiftungen unterteilt nach Vermögen** (Quelle: BVDS 2014, 61)

Hieraus geht hervor, dass 44,6% aller Stiftungen, also fast die Hälfte, ein Kapital bis 250.000€ besitzen. Damit hat auch fast die Hälfte der Stiftungen mit Problemen zu kämpfen, welche durch das niedrige Kapital bedingt werden und damit andere Problemlösungsstrategien erfordern. Deswegen wird sich diese Arbeit auf kleine Stiftungen mit einem Kapitel von bis zu 250.000€ beschäftigen.

#### **4. Finanzierungsmöglichkeiten und SWOT-Analyse**

Die Finanzierungsmöglichkeiten für Stiftungen entsprechen im Grunde allen bekannten Formen und Ausführungen. In der praktischen Umsetzung gibt es für kleine Stiftungen finanzielle Hürden, welche den Einsatz kostspieliger Anlagen erschwert. Durch die Niedrigzinsphase sinken die Erträge und es müssen andere Wege zur Mittelbeschaffung eingeschlagen werden, um den Stiftungszweck erfüllen zu können. Im darauf folgenden Kapitel wird zuerst die Mittelbeschaffung, das Fundraising, betrachtet. Darauf folgend werden unterschiedliche Anlageformen, speziell das Impact Investing, behandelt. Alle Arten werden im Anschluss einer SWOT Analyse unterzogen (Schreyögg/Koch 2010, 73). Bei dieser Analysemethode werden die Stärken (engl. strengths), Schwächen (engl. weaknesses), Chancen (engl. opportunities) und Bedrohungen (engl. threats) der einzelnen Möglichkeiten betrachtet und dient als Grundlage zur Erstellung der Handlungsempfehlungen.

##### **4.1 Mittelbeschaffung**

###### **4.1.1 Fundraising**

Zur Mittelbeschaffung können Stiftungen Fundraising betreiben. Bis heute gibt es jedoch dafür keine einheitliche Definition (Fischer/Haunert/Kreuzer 2016). Ein Zweck kann schon im Namen gefunden werden. Das Vermögen (engl. fund) soll wachsen (engl. to raise). Allerdings geht der Sinn des Begriffes heute schon weit über die reine Ressourcenbeschaffung hinaus. Heutzutage sollten taktische und strategische Aspekte mitbedacht, sowie mittels Controlling überwacht und gesteuert werden (ebd., 78).

Auch der Begriff der Ressource ist vielschichtig. Dieses Wort soll ausdrücken, was mittels Fundraising eingeworben wird. Der erste Gedanke mag Richtung liquide Mittel gehen, allerdings können darunter auch Sachmittel, Dienstleistungen oder Arbeitsleistung fallen (ebd., 79). Es kann durchaus Sinn machen, Ressourcen direkt bereitgestellt zu bekommen und nicht den Umweg über eine Geldspende zu gehen. Im Englischen wird dies als Non-Cash-Assistance bezeichnet (Urselmann 2014, 3). Spender verfügen oftmals über allerlei Sachmittel, welche einfach bereitgestellt werden können. Da sich der finanzielle Wert über ihren kommerziellen Verkaufspreis exakt ermitteln lässt, ist eine solche Non-Cash-Assistance der Geldspende gleichgestellt und wird auch zum Fundraising gezählt (ebd., 4). In der Praxis ist der Anlass für Fundraising allerdings häufig das Fehlen von liquiden Mitteln, um die Leistungen in eigenen Projekten finanzieren zu können. Deswegen liegt der Fokus trotz des gleichwertigen Status zumeist auf der Akquise von liquiden Mitteln (Fischer/Haunert/Kreuzer 2016, 79).

Bei näherer Betrachtung der Erträge des Fundraisings können zwei unterschiedliche Formen beobachtet werden, welche für Stiftungen in Frage kommen. Die erste sind philanthropische Mittel, also Ressourcen, welche von Unternehmen, Privatpersonen oder Organisationen freiwillig und ohne den Erhalt einer

Gegenleistung gegeben werden (ebd., 80f). Die Motivation des Gebers kann sehr unterschiedlich sein. Ein Aspekt kann beispielsweise Solidarität sein, ein Phänomen, das in vielen Kulturkreisen auch als Almosen oder Nächstenliebe bekannt ist (Fischer 2016, 49). Ein grundlegender Gesichtspunkt ist, dass durch die Gabe eine konkrete Situation verbessert werden soll. Die Beziehung zwischen Geber und Nehmenden ist dabei einseitig. Die eine Seite gibt, weil sie der anderen helfen will und nach der Spende ist die Beziehung zumeist direkt beendet (ebd., 50). Neben Solidarität ist die Konstitution sozialer Eliten ein weiteres, stark verbreitetes Gebe-Motiv. Gut situierte Eliten definieren ihren Status durch eine Spende. Dadurch soll eine starke finanzielle Macht demonstriert werden und ist verknüpft mit einem Wunsch nach Anerkennung und eventuell auch politischer Macht (ebd., 50). Des Weiteren müssen Spenden zur Erfüllung bestimmter Missionen (ebd., 51) oder Spenden zu speziellen Anlässen wie Jubiläen oder Todestagen beitragen(ebd., 52).

Philanthropische Spenden stammen in der Regel von Privatpersonen oder Unternehmen. In der Form können diese sehr unterschiedlich ausfallen. Die wohl gängigste Form ist die Einmalspende (Becker 2016a, 459). Diese Form hat für den Spender viele Vorteile. Dieser kann zu jederzeit für ein ihn ansprechendes Projekt spenden und geht dabei keine weiteren Verpflichtungen ein. Damit bleibt eine von den meisten Spendern gewünschte Flexibilität erhalten. Für den Spendenempfänger ist diese Form natürlich von einer hohen Unsicherheit geprägt und kann nur schlecht geplant werden (ebd., 459). Um eine möglichst große Basis an Einmalspenden erreichen zu können, sind Schnelligkeit und Unkompliziertheit der Spende wichtige Kriterien. Dies fängt schon bei der Übertragung der liquiden Mittel an. Überweisung ist heutzutage zwar noch ein klassischer Spendenweg, allerdings sollten Spenden über Onlinedienste wie PayPal oder mittels Kreditkarte möglich sein. Damit wird auch zunehmend ein jüngeres Publikum angesprochen (ebd., 459ff).

Für eine bessere Planbarkeit steht die Form der Mehrfach- bzw. Dauerspende. Möchte ein Spender eine Stiftung regelmäßig unterstützen, kann dieses mittels einer regelmäßig wiederkehrenden Spende geschehen. Die zwei häufigsten Möglichkeiten sind ein Dauerauftrag auf Seiten des Spenders oder eine Lastschrifteinzugsermächtigung für die Stiftung. Häufigkeit und Höhe definiert dabei zumeist der Spender selbst (Becker 2016b, 462f). Für die Stiftung ist die Form dank der besseren Planbarkeit natürlich erstrebenswerter als die Einmalspende. Umgekehrt verliert der Spender dadurch für ihn wichtiges Kriterium wie Flexibilität, weswegen oftmals eine größere Hürde zur mehrmaligen Spendenbereitschaft besteht. Einmal gewonnene Dauerspender sollten gut behandelt werden. Regelmäßige Kommunikation und Danksagungen können die Bindung zur Stiftung dauerhaft stärken (ebd., 464f). Die Dringlichkeit zur guten Pflege des Spenders wird verstärkt durch einen Verdrängungswettbewerb (Urselmann 2014, 15). Innerhalb der letzten Jahre sinkt die Spenderquote kontinuierlich, gleichzeitig wächst die Zahl der Spendenempfänger stetig. Dies erschwert nicht nur die Gewinnung eines Erstspenders, sondern senkt auch die Verweildauer bei nur unzureichender Kommunikation (ebd., 15).

Einen spezifisch auf Stiftungen reduzierten Sonderfall stellt eine Zustiftung dar. Diese können bei Stiftungsgründung, aber auch später ähnlich einer normalen Spende, eingeworben werden. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass diese Mittel in das eigentliche Vermögen der Stiftung übergehen und nicht Zweckgebunden verwendet werden müssen (Dörfler 2016, 495f). In der Praxis werden die meisten Zustiftungen bereits bei Stiftungsgründung getätigt, sind theoretisch jedoch jederzeit möglich (Fleisch 2013, 131).

Neben den philanthropischen gibt es die zweite Kategorie der öffentlichen Mittel (Fischer/Haunert/Kreuzer 2016, 80). Stiftungen haben dabei keinen Anspruch auf den Erhalt der zumeist staatlichen Mittel. Voraussetzung ist das Stellen eines Antrages, weswegen es oftmals auch Antragsfundraising bezeichnet wird. Dieses ist allerdings nicht zu 100% deckungsgleich mit der Kategorie der öffentlichen Mittel. Anträge können beispielsweise auch bei anderen Stiftungen gestellt werden. Große Stiftungen vergeben auf Antrag Gelder im Rahmen ihres Stiftungszwecks und den individuellen Förderrichtlinien (Spennes-Kleutges 2016, 569). Dies kann natürlich auch von einer kleinen Stiftung genutzt werden. Nach erfolgter Förderung und Verwendung der Mittel verlangt die gebende Stiftung zumeist Verwendungsnachweise, weswegen eine genaue Dokumentation des Projektes nötig ist (ebd., 572f).

Öffentliche Mittel können bei Bund, Ländern und Kommunen, sowie bei der EU beantragt werden (Urselmann 2014, 359f). Grundlage für die Vergabe von EU-Fördermitteln ist die EU-Haushaltsplanung. In einem bis ins Jahr 2020 festgelegtem Rahmen sollen Projekte zur Entwicklung und Wachstum gefördert werden. Auf Antrag können die Mittel von der EU-Kommission in Brüssel vergeben werden (Chodzinski 2016, 574f). Dafür bedarf es zuerst einem Projektaufruf der EU, welche mindestens einmal jährlich veröffentlicht werden. In ein- oder zweistufigen Verfahren können Interessenten dann ihre Anträge stellen. In jedem Auftrag werden die genauen Voraussetzungen erläutert. Von Antragsstellung bis zur Vergabe können bis zu neun Monate verstreichen (ebd., 577f).

Der Ablauf bei Fördermitteln von Bund, Ländern und Kommunen verläuft ähnlich. Auf Antrag können Förderungen für Projekte oder Institutionen vergeben werden, wobei der Fokus der letzten Jahre klar auf Projekten liegt (Belle 2016, 583). In festgelegten Förderrichtlinien wird festgehalten, welche Ausgaben förderfähig sind. Dafür ist bereits bei Stellung des Antrages wichtig zu wissen, welches Projekt oder welcher Teil eines Projekts genau gefördert werden soll. Nur wenn Richtlinien und Projekt zusammenpassen hat ein Antrag Aussicht auf Erfolg. Dabei kann eine gewisse Flexibilität helfen, da ein Projekt leichter verändert werden kann als starre Richtlinien (ebd., 584f). Nach erfolgter Förderung muss ein genauer Verwendungsnachweis erfolgen. Bleibt dieser aus oder weist eine Zweckentfremdung der Mittel aus, drohen Rückerstattung des Förderbetrags plus Zinsen (ebd., 587).

Eine letzte Form der öffentlichen Mittel ist das Fundraising mittels Bußgeldern und Geldauflagen. Die liquiden Mittel kommen zwar ursprünglich von Unternehmen oder Privatpersonen, allerdings entscheiden Vertreter öffentlicher Institutionen über deren Verwendung. Dieses kann die Staatskasse oder eben auch

eine gemeinnützige Institution wie eine Stiftung sein. Da diese Mittel normalerweise an keinen bestimmten Zweck gebunden sind, sind sie besonders interessant (Urselmann 2014, 360). Um in den Genuss solcher Gelder zu gelangen, muss sich die Stiftung zuerst in die sogenannte „*Liste der gemeinnützigen Einrichtungen, die an der Zuweisung von Geldauflagen interessiert sind*“ eintragen (ebd., 361). Mit der Eintragung ist allerdings nur die Mindestanforderung vollbracht. Da Richter und Staatsanwälte die Entscheidung über die Verteilung der Gelder treffen und gegebenenfalls eine vierstellige Anzahl an möglichen Organisationen auf den Listen verzeichnet sind, sollten Vorkehrungen getroffen werden. Dies reicht von vierteljährlichen Erinnerungsmails bis hin zum vollständigen Ausfüllen von Überweisungsträgern, um den Verantwortlichen die Arbeit zu erleichtern (ebd., 362).

Die Möglichkeiten, Fundraising zu betreiben, sind insgesamt sehr vielfältig und bringen mitunter eine erhebliche Menge an Bürokratie mit sich. Allerdings ist es auch ein lukratives Feld. Schätzungen zufolge beläuft sich das Spendenvolumen des Jahres 2014 in Deutschland auf bis zu 7 Milliarden Euro (Urselmann 2016, 126). Die jährliche Fördermittel der EU betrugen in der vergangenen Förderperiode 126,5 Milliarden Euro pro Jahr (Urselmann 2014, 356).

#### 4.1.2 SWOT-Analyse

Zu den Stärken des Fundraisings zählt auf jeden Fall, dass sehr hohe Summen an Spenden gesammelt werden können. Bei einem Spendenvolumen von 7 Milliarden Euro alleine aus deutschen Förderquellen sind große Erträge möglich. Gerade für kleine Stiftungen kann dies ein einflussreicher Faktor sein. Bei einer fiktiven, kleinen Beispielstiftung mit 100.000€ Stammkapital, welche noch jährlich Zinsen von 1% erhält, macht das 1.000€ Zinsertrag pro Jahr. Bei einer durchschnittlichen Spendenhöhe von 120€ (Urselmann 2016, 128f) sind knapp neun Spender nötig, um den gleichen Betrag zu erzielen. Es darf als durchaus realistisch eingeschätzt werden, dass mittels Fundraising der jährliche Ertrag der fiktiven Beispielsstiftung relativ einfach mehr als verdoppelt werden kann. Die Chance, ohne zusätzliches Risiko den Ertrag so stark zu erhöhen, kann auf anderen Wegen wohl nicht erreicht werden. Ressourcen, welche über Bußgelder oder Geldauflagen erworben werden, haben zusätzlich noch den Vorteil, dass diese in der Regel nicht zweckgebunden sind. Dies eröffnet der Stiftung viele neue Möglichkeiten. Die Mittel können auf verschiedene Projekte oder für unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden und sind damit sehr interessant für Stiftungen. Die Zustiftung, welche nur im Bereich der Stiftungen existiert, bringt weitere Stärken mit sich. Durch diese erhöht sich das eigene Vermögen und kann langfristig, im Prinzip bis in die Ewigkeit, angelegt werden. So erhöht jede Zustiftung langfristig den jährlichen Ertrag und trägt damit dazu bei, dass die Stiftung ihren Zweck erfüllen kann.

Die wohl größte Schwäche des Fundraisings ist dessen schlechte Planbarkeit. Viele Spenden sind Einmalspenden und deren Spender mögen die damit einhergehende Flexibilität. Diese ist nicht planbar, können unvermittelt wegbrechen und hinterlassen Lücken in der Finanzplanung, da sich beispielsweise

laufende Kosten nicht ebenso schnell verringern lassen. Gerade private Spenden werden zumeist aus den laufenden Einnahmen des jeweiligen Spenders getätigt (Dörfner 2016, 494). Die wirtschaftliche Lage von Privatpersonen kann sich schnell ändern. Ungeplante Ausgaben oder Arbeitslosigkeit können das Privatvermögen belasten und führen zu unvorhersehbaren Spendeneinbrüchen bei Stiftungen. Dies kann nicht antizipiert werden, weswegen man stets weitere Alternativen parat haben sollte. Eine weitere Schwäche ist, gerade bei Antragsfundraising, die hohe Bürokratie. Jedes Projekt hat dabei mehrere Hürden. Es müssen die Fördervoraussetzungen geprüft werden, ob die Stiftung bzw. deren Projekt überhaupt für eine Förderung in Frage kommt. Danach müssen die richtigen Anträge korrekt ausgefüllt und innerhalb konkreter Fristen an den erforderlichen Stellen abgegeben werden. Auch nach einer erfolgreichen Förderung bestehen Pflichten mit dem Nachweis der korrekten Mittelverwendung. All dies sind große bürokratische Hürden, welche das Fundraising erschweren können. Zusätzlich dazu ist all dies sehr zeitintensiv. Zur erfolgreichen Überwindung jeglicher Hürden muss, gerade als Neuling im Antragsfundraising, viel Zeit investiert werden. Jedoch auch die Form der Einmal- oder Dauerspende ist durchaus zeitintensiv. Spender müssen zuerst gewonnen und danach zur Bindung an die Stiftung gepflegt werden. Auch wenn vieles davon heutzutage elektronisch abläuft, verbraucht es durchaus einiges an Zeit. Gerade bei kleinen, ehrenamtlich geführten Stiftungen mit wenig Manpower kann dies durchaus zu Schwierigkeiten führen.

Die Chancen des Fundraisings liegen im stetigen Wachstum. In der Mitte des 20. Jahrhunderts wuchs das jährliche Spendenvolumen in riesigen Ausmaßen, von 1965 bis 1986 wuchs der Wert nach Bereinigung der Inflation um mehr als das Vierfache. Zum Vergleich stieg das Bruttonsozialprodukt pro Einwohner im selben Zeitraum nur um zwei Drittel (Urselmann 2014, 294). Dieser Trend ist heutzutage nicht mehr ganz so stark, mit einem jährlichen Wachstum von ungefähr 5,5% trotzdem noch sehr hoch (ebd., 295). Die immer weiter voranschreitende Digitalisierung erleichtert es, zusätzlich Spenden einzusammeln. Einmal gibt es mittels sozialer Plattformen immer bessere Wege, große Zahlen potentieller Spender innerhalb kürzester Zeit anzusprechen. Zusätzlich gibt es auch bereits darauf spezialisierte Websites, die Transparent und mittels einfacher Motivationshilfen wie wachsenden Spendenbalken unkompliziert auch Neuspender erreichen und auch zu dauerhaften Spenden anspornen können (Becker 2016a, 460). Auch die Bezahltechnik an sich wird stetig unkomplizierter. Der Bezahldienst PayPal und viele weitere sind mittlerweile ein fester Bestandteil in Online Bezahlsystemen und ermöglichen es, mittels weniger Klicks weltweit sicher und flexibel Gelder zu transferieren. Kryptowährungen wie Bitcoin werden zusätzlich stets bekannter und können in Zukunft neue, potentielle Spendenwege darstellen. Durch ein Wegfallen an Hürden und die immer fortschreitende Flexibilität können große Potentiale für das Fundraising darstellen.

Auch wenn das Volumen stetig wächst, gibt es gleichzeitig das Risiko, dass die Anzahl der Spender schrumpft. Dies bedeutet, dass einzelne Spender immer höhere Summen spenden (Urselmann 2014, 296f). Langfristig gesehen birgt diese Scherenbewegung einige Risiken. Zum einen ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Spendenhöhe an einem bestimmten Punkt in der Zukunft aufhören wird, zu steigen. Ab dann kann eine sinkende Spenderzahl nicht mehr ausgeglichen werden. Zum anderen trägt

durch die sinkende Spenderzahl jeder Spender eine höhere Last. Damit verbunden ist der entstehende Verlust eines jeden Spenders umso größer und einschneidender. Hinzu kommt, dass die Zahl der möglichen Spendenempfänger stetig wächst. Hier entsteht also ein hart umkämpfter Spendermarkt, auf dem eine steigende Anzahl an Akteuren sich um eine sinkende Anzahl von Spendern bemüht. Dies bringt ein großes Maß an Konflikten mit sich. Zusätzlich wird es, wie bereits beschrieben, für einen Spender immer leichter, sich über mögliche Empfänger zu informieren und zwischen ihnen zu wechseln. Damit bringt die Erleichterung der Digitalisierung gleichzeitig auch eine Herausforderung mit sich, da vermehrt für eine Spenderbindung gesorgt werden muss.

## 4.2 Anlagemöglichkeiten

### 4.2.1 Generelle Anlagemöglichkeiten

Bei der PwC-Stiftungsstudie des Jahres 2016 gaben Stiftungen an, ihr Vermögen im Schnitt in 2,5 verschiedenen Anlageformen zu investieren (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 10). Vier Formen sind dabei klar favorisiert. Mit 66% sind festverzinsliche Wertpapiere die am häufigsten gewählte Anlageform. Knapp dahinter mit 61% sind Bargeld und Termingelder. Auf Platz 3 und 4 kommen Immobilien / Immobilienfonds mit 53% und Aktien mit 43%. Hedgefonds oder andere spekulative Anlagemöglichkeiten werden nur von 3% der Befragten genutzt (ebd., 10f). Bei näherer Betrachtung fällt des Weiteren auf, dass der Sicherheitsgedanke bei Anlagen tief verwurzelt scheint. Mit 44% sind mündelsichere Papiere die am häufigsten anzutreffende Form innerhalb der festverzinslichen Anlagen. Eher risikobehaftete Formen wie eine Fremdwährungsanleihe ist mit 11% nicht stark vertreten (ebd., 10). Wenn Stiftungen ihre Anlagen konservativ wählen, das heißt sehr vorsichtig und mit sehr geringem Risiko, sind die zu erwartenden Zinsen dementsprechend niedrig. Dies spiegelt sich auch in den Mittelrückflüssen der vergangenen Jahre wieder. Dreiviertel der Stiftungen erzielten eine Rendite von unter 5%, wobei knapp ein Viertel davon ausgeht, dass sich diese in den nächsten Jahren weiterhin verschlechtern wird (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016b, 2).

Die Frage lautet nun, welche Anlagen für Stiftungen passend erscheinen. Standard sind die drei bekanntesten Anlagen Aktien, Renten und Immobilien (Wigand et al. 2015, 167). Stiftungen haben gegenüber anderen Anlegern prinzipiell einen deutlichen Vorteil. Die Stiftung, deren Vermögen und dadurch die Anlage ist für die Ewigkeit bestimmt. Dadurch besteht ein Vorteil, dass der Anlagehorizont für die Ewigkeit ist und kurzfristige Schwankungen vernachlässigt werden könnten (Böhke 2016, 32f). Trotzdem werden in der Praxis oft kurzfristige Entscheidungen getroffen. Im Forschungsfeld des „Behavioral Finance“ wird dieses Phänomen seit einigen Jahren untersucht. Aus Gründen wie Verlustaversion oder kurzfristigem Denken bis zur nächsten Kuratoriumssitzung können kapitale Fehler unterlaufen und Anlagen zu den schlechtesten Zeitpunkten veräußert werden (Wettlauffer 2016, 22).

Denkbar günstig für einen langen beziehungsweise ewigen Anlagehorizont können sich Sachwerte wie Immobilien erweisen. Als Alternative zu einem einzelnen Objekt kann auf spezielle AIFs (Alternative Investment Funds), und damit auf offene oder geschlossene Immobilienfonds zurückgegriffen werden (Ruhl 2016, 157 / Muschter 2016, 162). Diese 2013 neu geschaffenen Produktklassen werden durch das Kapitalanlagegesetzbuch reguliert und bieten den Vorteil, dass Anbieter ihre Kompetenzen nachweisen müssen (Ruhl 2016, 157). Bei einem geschlossenen Immobilienfond erwirbt der Käufer eine Beteiligung an einem Objekt. Beim offenen sind es dagegen viele, meist hochwertige Immobilien. In beiden Fällen kann von Mieterrägen und Wertsteigerungen profitiert werden (Muschter 2016, 162). Falls doch in ein einzelnes Objekt investiert werden soll, gibt es eine Reihe von Aspekten, welche zuvor bedacht werden müssen. Der wichtigste Faktor bleibt die Lage und die damit einhergehenden Umstände. Demographischer Wandel, wirtschaftliche Lage des Standortes, Alter des Objektes, möglicher Leerstand sind nur einige der Kriterien, welche vor einem Kauf geprüft werden sollten (Fiege 2016, 153). Da Stiftungen oftmals nach weiteren Kriterien als der Rendite ihre Objekte auswählen (siehe Kapitel 4.2.3) stellen Pflegeimmobilien einen guten Mix aus Rendite und ethischer Verantwortung dar. Aufgrund des demographischen Wandels werden in Deutschland in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zahlreiche neue Pflegeplätze, und damit auch Pflegeimmobilien benötigt. Dies wird in der Zukunft vermehrt für steigende Renditen in diesem Segment sorgen können (Wagner 2016, 155f).

Große Überschneidungen mit dem Pflegesektor hat die Gesundheitsbranche. Eine weitere Möglichkeit der Finanzanlage sind Gesundheitsaktien. Im letzten Jahrzehnt lag die Volatilität in dieser Sparte deutlich unter der des gesamten Aktienmarktes (Bischof/Kämmerer 2016, 144). Auf die Produkte und Dienstleistungen der beteiligten Unternehmen können Patienten nicht verzichten. Daraus folgt eine geringe Konjunktursensitivität. Da dieser Markt laut Schätzungen in den kommenden Jahren stets wachsen wird, sind Gesundheitsaktien eine risikoarme Alternative für Stiftungen (ebd., 144f). Auch generell stellen Aktien eine Chance für die Finanzierung von Stiftungen dar. Der Vorteil ist auch hier wieder einmal der lange bis ewige Anlagehorizont. Aktienkurse bewegen sich auf der Zeitachse oft in Trends, wobei sich Zeiten guter und schlechter Rendite abwechseln können. Mit einem längeren Zeithorizont verkleinern sich diese Schwankungen, die Quantile werden kleiner und streben in Richtung des Erwartungswerts (Waiblinger 2011, 62). Beispielsweise ist über den Zeitraum der letzten 50 Jahre die Jahresdurchschnittsrendite der Unternehmen im Aktienmarktindex S&P 500 bei ca. 12,5% (Polleit/Riechert 2016, 137). Generell steigern lassen sich die Erträge von Aktien des Weiteren durch das Schreiben von Termingeschäften. Mittels geeigneter Call oder Put Strategien lassen sich die Erträge nach Abzug aller Kosten jährlich um ca. 1% steigern (Kurlbaum-Stanzel/Steinle 2016, 104f).

Eine weitere Anlagemöglichkeit ist eine Investition in Fremdkapitel, auch bekannt als Anleihe. Zu den Bekanntesten Anleihen zählen Unternehmen- und Staatsanleihen, Asset Backed Securities sowie Pfandbriefe (Waiblinger 2011, 67). Eine häufig noch recht unbekannte oder wenige genutzte Form sind Fremdwährungsanleihen. Dies sind festverzinsliche Wertpapiere, welche nicht in Euro begeben werden (Wiesner 2016, 125). Die Charakteristika sind die gleichen wie bei Euroanleihen: Verschiedene

Laufzeiten, feste Zinsen, verlässliche Schuldner, dazu aber auch höhere Erträge. In Zeiten von Euroinstabilität stellen AAA-geratete Anleihen von Instituten wie der KfW oder Weltbank eine weitere Anlagemöglichkeit dar (ebd., 125f).

Neben den drei bekanntesten Anlagen werden Hedgefonds von Stiftungen bisher kaum beachtet (Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn 2016a, 10). Der Grundgedanke dahinter kommt Stiftungen eigentlich sehr entgegen. Diese Fonds wollen auch in Zeiten von fallenden Märkten einen Gewinn erwirtschaften. Da Stiftungen stets zu jeder Zeit ihr Vermögen erhalten und den Stiftungszweck erfüllen wollen und müssen, wären Hedgefonds im Grunde die perfekte Anlagemöglichkeit. Allerdings sind sie nicht reglementiert und zeichnen sich durch eine große Intransparenz aus. Das Risiko kann dadurch oftmals nur sehr schwer eingeschätzt werden (Wigand et al. 2015, 167). Trotzdem wäre es ein Fehler, Hedgefonds komplett auszuschließen. Je nach Fond und Manager kann trotzdem ein annehmbares Chancen-Risiko-Profil erreicht werden (ebd., 167).

Eine weitere alternative Anlagemöglichkeit bilden Rohstoffe. Mögliche Anlagen sind Energieträger wie Erdgas oder –öl, Metalle oder landwirtschaftliche Erzeugnisse. Denkbar sind dabei der direkte Kauf des Rohstoffs, Termingeschäfte sowie Beteiligungen mittels eines Fonds oder Zertifikats (Waiblinger 2011, 75). Demographische Entwicklungen wie das weltweite Bevölkerungswachstum führen zu einem Nachfragegewachstum nach beispielsweise Holz oder landwirtschaftlichen Produkten. Parallel dazu gehen Anbauflächen verloren, sei es durch Erosion oder Versteppung. Zusammen betrachtet sind dies die Voraussetzungen für eine starke Wertentwicklung (von Schmidt, 164f).

Zusammenfassend betrachtet sind die Möglichkeiten bei der Anlage fast unüberschaubar groß. Generell müssen Stiftungen aber auch auf die grundsätzlichen Tugenden achten. Wichtige Bausteine sind die Asset Allokation und die Diversifizierung innerhalb von Anlageklassen. Das Gesamtrisiko des Portfolios sollte stets auf verschiedene Anlageklasse verteilt werden. Nicht jede Anlage muss zu 100% den eigenen Anforderungen gerecht werden, sondern alle Anlagen zusammen müssen dem gewünschten Chancen-Risikoprofil entsprechen (Wigand et al., 162).

#### 4.2.2 SWOT-Analyse

Durch den ewigen Horizont können im Grunde alle Anlegeklassen enorme Stärken entwickeln. Kurzfristige Rückschläge sollten die Verantwortlichen der Stiftungen ruhig aussitzen können. In der alltäglichen Arbeit wird oder muss oft kurzfristiger gedacht werden, weswegen auch kurzfristige Erfolge von Nöten sind.

Immobilien, ob als Einzelobjekt oder innerhalb eines Immobilienfonds haben einige Stärken vorzuweisen. Mieteinnahmen bringen regelmäßige Ausschüttungen bzw. Erträge, was eine hohe Planbarkeit bedeutet. Außerdem entwickelt sich deren Wert recht unabhängig vom Geld- oder Aktienmarkt (Muschter 2016, 163). Mit dieser Mischung aus geringem Risiko und planbaren Erträgen

erfüllen Immobilien wichtige Anforderungen für Stiftungen, die dadurch ihr Kapital erhalten und den Zweck erfüllen können.

Anleihen, gerade Fremdwährungsanleihen, habe ihre Stärken klar in hohen Erträgen. Auch wenn diese oftmals unbeliebt sind, können Fremdwährungsanleihen mit AAA-Rating hohe Erträge bieten. Hinzu kommt, dass bei festverzinslichen Nominalanleihen die terminierte Rückzahlung bekannt ist und somit für Planbarkeit sorgt (Waiblinger 2011, 68).

Eine generelle Stärke von Aktien ist, dass die zu erwartende Rendite zumeist höher ist als die anderer Anlageklassen, wie beispielsweise der Festgeldanlage (ebd., 62). Wählt man unterbewertete Aktien von substanzstarken Unternehmen, wird man auf lange Sicht eine hohe Rendite mit einem niedrigen Risiko bekommen (ebd., 63). Dies kann mitunter dauern, aufgrund des ewigen Anlagehorizontes kommt dies einer Stiftung eigentlich entgegen. Zusätzlich werden die Dividendengewinne in Deutschland einmal jährlich ausgeschüttet. Natürlich sind diese nur bedingt vorhersehbar, jedoch haben Unternehmen oftmals den Wunsch, hier eine gewisse Kontinuität zu wahren. Diese recht planbaren Erträge sind für eine berechenbare Finanzplanung einer Stiftung von Vorteil (ebd., 63).

Neben den Stärken gibt es auch zahlreiche Schwächen. Bei Immobilien stehen kleinen Stiftungen die hohen Anschaffungskosten hinderlich im Weg. Selbst bei der Beteiligung an einem Immobilienfond sind gegebenenfalls eine Mindestbeteiligung von 200.000€ nötig (Ruhl 2016, 157). Solche Summen sind für kleine Stiftungen nicht tragbar oder würden eine Diversifikation komplett zunichthemachen. Die Folgen eines Ausfalls bei einer fehlenden Diversifikation sind für Stiftungen eine existenzielle Bedrohung und stehen auch konträr zum Gebot des Vermögenserhalts. Als Beispiel für ein eher generelles Risiko ist die Marktentwicklung in der ehemaligen DDR nach Wiedervereinigung. Falsche Erwartungen führten aus heutiger Sicht zu überhöhten Preisen und erbrachten deutlich niedrige Einnahmen als erwartet (Waiblinger 2011, 70f). Grundsätzlich sind ähnliche Überbewertungen oder Marktentwicklungen auch heute denkbar. Hinzu kommen hohe Nebenkosten bei der Anschaffung einer Immobilie für Gutachten, Grunderwerbssteuer oder ähnliches, auch wenn diese bei einem ewigen Anlagehorizont eher vernachlässigbar sind (ebd., 71f).

Ein generelles Problem der meisten Formen bleibt das nötige Fachwissen. Ob es die Auswahl von besonderen Aktien, Immobilien oder Anleihen ist, für eine fundierte Entscheidung ist viel Fachwissen erforderlich. Nicht jede kleine Stiftung kann dieses Wissen vorweisen. Natürlich kann dies jederzeit eingekauft werden, vergrößert dadurch auch gleichzeitig die Ausgabenseite der Stiftung. Fraglich ist, ob die höheren Ausgaben durch eine verbesserte Anlage ausgeglichen werden kann.

Die Chancen der einzelnen Anlagemöglichkeiten sind mannigfaltig. Bei Immobilien wächst der Markt seit Jahren stetig. In der richtigen Lage kann der Wert einer Immobilie in unvorstellbare Höhen wachsen. Städte wie München, Hamburg aber auch Berlin sind beliebter denn je und bieten bis dato fast einmalige

Wachstumschancen. Hinzu kommen Faktoren wie der demographische Wandel. Die Gesellschaft altert und es werden vermehrt Gesundheitsimmobilien benötigt. Das Zusammenspiel von steigenden Immobilienpreisen und einem wachsenden Gesundheitsmarkt kann dort in Zukunft Effekte hervorbringen, welche riesige Renditen mit sich bringen können (Wagner 2016, 155f).

Auch Fremdwährungsanleihen besitzen die Chance, große Gewinne zu erwirtschaften. Kombiniert man Anleihen aus verschiedenen Ländern miteinander, beispielsweise eine Wachstumswährung wie den Chinesischen Yen, eine Substanzwährung auf Öl basierend wie die norwegische Krone und stark abgewertete Währungen, wie den brasilianischen Real, so können zusammen in eine risikoarme und renditestarke Anleihen investiert werden (Wiesner 2016, 126).

Bei Aktien bestehen prinzipiell die Chancen, immense Wertsteigerungen zu erzielen. Bei Investitionen in weltweite Megatrends wie beispielsweise demographische Entwicklung, Gesundheitsthemen oder Digitalisierung sind die Wachstumschancen, auch nachhaltig, fast unüberschaubar (Liebe 2016, 139f). Zusammen mit einer Investition in „gute Unternehmen“ (Polleit/Riechert 2016, 136f) können Erträge auf Jahre hinweg steigen.

Trotz aller Chancen bestehen bei den meisten Anlageformen auch mitunter erhebliche Risiken. Bei Investitionen in Immobilien schwelt latent die Gefahr einer platzenden Blase, ähnlich wie bei der Finanzkrise 2008, im Raum. Ein solches Eintreten wäre für das Gros der Stiftungen, welche in Immobilien investieren, fatal. Allerdings sind nicht nur solche Schreckensszenarien ein Risiko. Auch besteht zu jederzeit das Risiko eines Mietausfalls. Je nach Ertragslage kann eine Stiftung dadurch längere Zeit handlungsunfähig werden. Bei der Investition in einen Immobilienfond ist jede Stiftung nur ein Teil eines großen Ganzen und hat dadurch bei Entscheidungen nur zum Teil ein Mitspracherecht, was zu Problemen führen kann (Ruhl 2016, 158).

Bei Fremdwährungsanleihen, gerade in Schwellenländern oder politisch instabilen Gegenden ist ein Währungsrisiko stets gegeben. Revolutionen wie im arabischen Frühling, Krieg in der Ukraine oder Syrien oder landesweite Unruhen bis zu bürgerkriegsähnlichen Zuständen wie in Venezuela können jederzeit die Pläne der Stiftung gefährden. Ansonsten bleibt als ein Fundamentalrisiko eine Hyperinflation, auch wenn durch den Euro das Risiko in Europa dafür gesenkt wurde. Trotzdem kann durch staatliche Eingriffe der Inflationsindex manipuliert oder der Warenkorb zu dessen Bestimmung verändert werden (Waiblinger 2011, 69).

Verwerfungen fast jeglicher Art haben auch Auswirkungen auf den Aktienmarkt. Selbst Aktien von „guten Unternehmen“ haben jederzeit ein Risiko. Ein Brandaktuelles Beispiel stellt Volkswagen dar. Abgasskandal, eventuelle folgende Strafzahlungen und Defizite im kommenden Elektroautomobilgeschäft können selbst Firmen solcher Größe gefährlich werden. Mit Nokia oder

Schlecker gibt es weitere, sehr bekannte Fälle dieser Art. Da Aktien auf solche Veränderungen oftmals mit Kursverlusten reagieren, müssen solche Verwerfungen beobachtet werden (ebd, 64).

#### **4.2.3 Impact Investing**

Ein zentrales Element der Stiftungsarbeit ist deren Wirkung. Diese kann nicht nur durch Arbeit, sondern auch durch die Vermögensanlage erzielt werden. Vermögensanlagen, welche unter diese Kategorie fallen werden mit dem Begriff „Impact Investing“ beschrieben. Das Netzwerk „Global Impact Investing Network“ definiert Impact Investing wie folgt: „*Investments made into companies, organizations, and funds with the intention to generate social and environmental impact alongside a financial return.*“ (GIIN 2017), zu Deutsch: „Geldanlagen in Firmen, Organisationen und Fonds mit der Absicht soziale und ökologische Wirkung neben einer Rendite zu erreichen“ (Übers. d. Verf.). In der Praxis umfasst diese Definition die nachfolgenden Elemente (Weber 2016, 56f):

**Intentionalität:** Die primäre Absicht der Geldanlage ist die soziale und ökologische Wirkung oder Nutzen, nicht eine möglichst hohe finanzielle Rendite. Dies ist gleichzeitig das stärkste Abgrenzungsmerkmal zur klassischen Investition.

**Renditeerwartung:** Dieser Punkt unterscheidet Impact Investing von der klassischen Spende. Das Investment wird mit der klaren Absicht Rendite zu erzielen getätigt. Diese orientiert sich an den marktüblichen Werten, darf diese jedoch auch unterschreiten. Darüber hinaus wird mittels der ökologischen oder sozialen Wirkung eine Art zweiter Rendite erzielt.

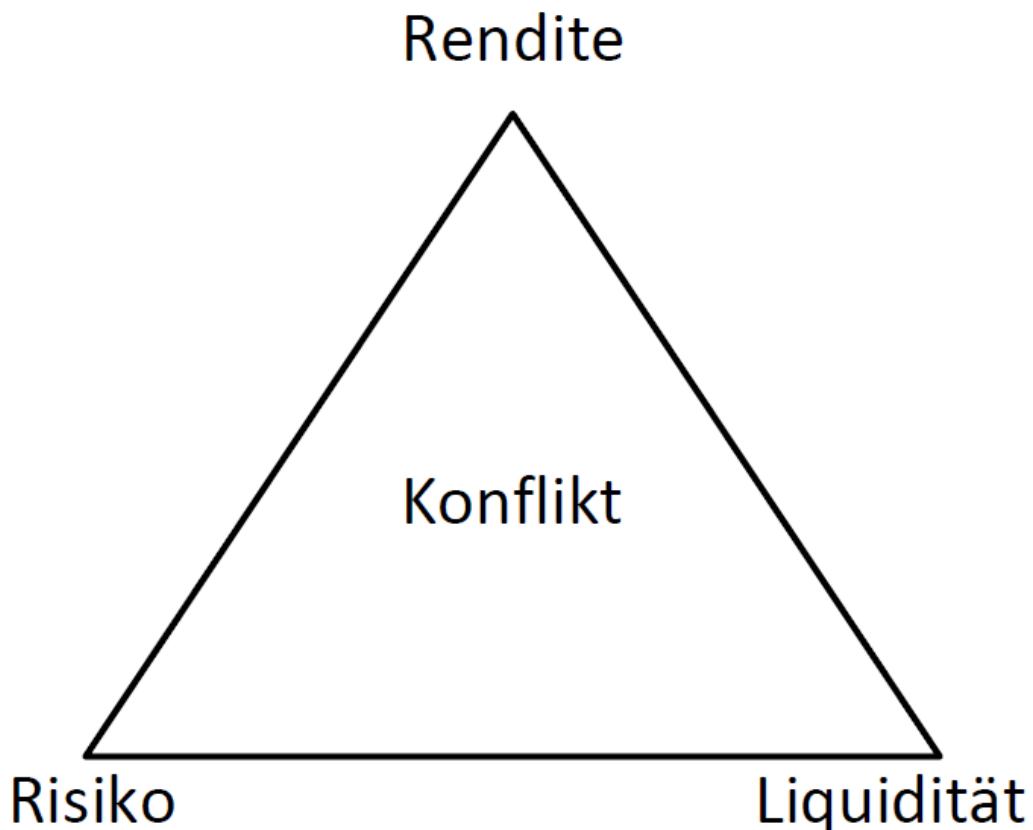
**Mögliche Anlageklassen:** Theoretisch ist jede Form denkbar, seien es beispielsweise Fonds, Immobilien oder Darlehen.

**Wirkungsnachweis:** Das letzte entscheidende Kriterium ist, dass Wirkung nicht nur beabsichtigt, sondern auch erzielt und belegt wird. Dies soll durch regelmäßige Kontrollen und Überprüfungen stattfinden.

Eine grundlegende Regelung im Stiftungsrecht sieht vor, dass diese auf ewig angelegt sind und dafür das Kapital erhalten werden muss. Außerdem muss der Einsatz im Sinne des Stiftungszweckes erfolgen (vgl. Kapitel 2). In der aktuellen Diskussion stellt sich deswegen die Frage, ob Stiftungen liquide Mittel zur Finanzierung von Aktivitäten Dritter benutzen dürfen, wenn dabei ein reales Ausfallsrisiko besteht (Koloczek/Voigt de Oliveira 2016, 64). Dem Grunde nach müsste das Stiftungsgesetz dies verbieten. In der Realität ist diese Sicht allerdings unzutreffend. Ein Ausfallrisiko besteht immer, bei klassischen Anlagen und beim Impact Investing, und ist trotz sorgfältiger Prüfung im Vorfeld nicht immer zu verhindern. Solange das Konzept so ausgelegt ist, dass ein Geldmittelrückfluss zu erwarten ist, steht Impact Investing aus stiftungsrechtlicher Sicht nichts entgegen (ebd., 65). Ähnlich sieht die Rechtslage im Steuerrecht aus. Auch nach Auffassung der Finanzverwaltung muss das Vermögen gesichert sein und es

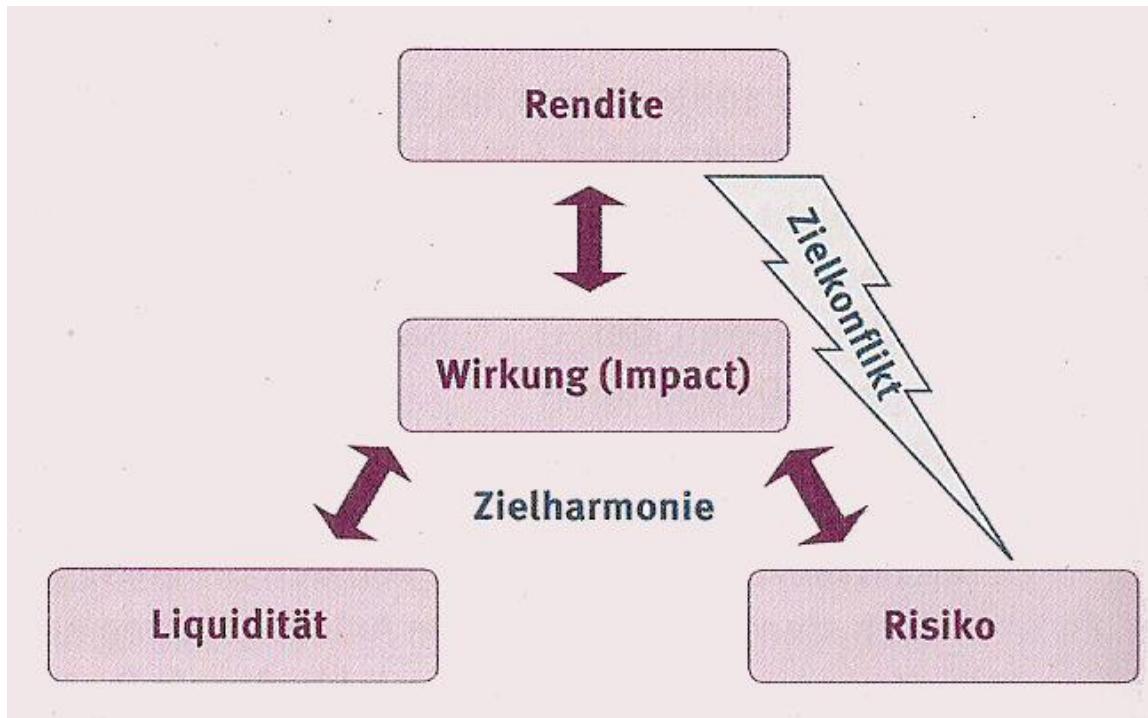
darf kein Verlust durch Impact Investing entstehen. Solange Verluste jedoch durch andere Erträge ausgeglichen werden können oder sichergestellt ist, dass die Mittel zu marktüblichen Konditionen hinsichtlich Verzinsung und Sicherheit zur Verfügung gestellt wurden, spricht auch aus steuerrechtlichen Gründen nichts gegen Impact Investing bei Stiftungen (ebd., 66).

Bei der Auswahl der Geldanlage gilt es die drei bekannten Faktoren Risiko, Rendite und Liquidität zu prüfen (Faust 2016, 108). Dabei stehen diese alle miteinander in Verbindung, bekannt ist dies als „magisches Dreieck der Vermögensanlage“.



**Abbildung 3 Magisches Dreieck der Vermögensanlage.** (Quelle: eigene Darstellung).

Dieses Bild soll zeigen, dass in der klassischen Vermögensanlage stets ein Interessenkonflikt vorherrscht und Kompromisse eingegangen werden müssen. Ein niedriges Risiko bringt beispielsweise tendenziell auch eher eine niedrige Rendite. Im Zuge des Impact Investings kann dieses Dreieck um den weiteren Faktor Wirkung erweitert werden.



**Abbildung 4: Wirkung als vierte Dimension.** (Quelle: Faust 2016, 110).

Anlagen werden nach diesem Modell zusätzlich auch auf ihre Wirkung hin untersucht. Diese steht dabei in keinem Zielkonflikt zu den restlichen Dimensionen (Faust 2016, 110). Wirkungsbewusste Investoren prüfen in der Regel ihre Anlagen genau und führen eine selektive Auswahl vor. Laut Faust (2016, 112) gibt es bei Rendite und Risiko keinerlei Nachteile zu Anlage, welche nach dem klassischen Dreieck ausgewählt wurden.

Der Umstieg auf Impact Investing und die Umsetzung in einer Stiftung sollte in der Praxis nicht übereilt erfolgen. Nach van Oosting kann dies nur Schrittweise erfolgen, indem zuerst der Status Quo erfasst wird und danach die gesamte Struktur, also beteiligte Mitarbeiter und das Portfolio, in kleinen Schritten hin zu einer wirkungsorientierten Anlagestrategie verändert wird (van Oosting 2016, 122ff). Orientierung für die Auswahl der Anlagen können dabei positive wie auch negative Auswahlkriterien bieten. Die negativen Auswahlkriterien unterstützen beim Aussortieren von Staaten oder Unternehmen, deren Praktiken konträr zu den eigenen Zielen liegen. Das Spektrum kann von Menschenrechtsverletzungen über Korruption bis hin zur Todesstrafe reichen (Bernwieser 2016, 133). Im Gegensatz dazu bilden Positivkriterien eine Grundlage, nach denen Anlagen ausgewählt werden können. Als Kriterien können beispielsweise das Einhalten von Corporate Governance Strukturen, Umweltschutz oder Standards im Umgang der Mitarbeiter genannt werden (ebd., 134).

#### 4.2.4 SWOT-Analyse

Impact Investing kann für Stiftungen einige Stärken aufweisen, die nicht nur rein finanzieller Natur sind. Wie beschrieben bildet „Wirkung“ die vierte Dimension in der Anlageauswahl. Dadurch haben Stiftungen, welche nach diesem Prinzip ihr Vermögen anlegen eine weitaus größere Möglichkeit, ihren Zweck zu erreichen und je nach Ausprägung kann eine doppelte Rendite erwirtschaftet werden. Bei einer klassischen Anlage werden liquide Mittel angelegt und mit deren Ertrag kann Stiftungsarbeit finanziert werden. Dieses Prinzip wird hier modifiziert. Bereits mit der eigentlichen Anlage kann eine Wirkung erzielt werden und ist dadurch eine weitere Säule in der Stiftungsarbeit. Beispielsweise wird durch eine Investition in Mikrokredite einmal eine klassische Rendite im Sinne der Zinszahlungen erreicht, andererseits können die gewünschten Projekte aktiv mit einem Teil des Stiftungsvermögens arbeiten und erzeugen dadurch eine weitaus höhere Wirkung. Da solche Anlagen eine erhöhte Auseinandersetzung erfordern (siehe Kapitel 4.2.3) sind dem Stifter bzw. der verantwortlichen Person stets neueste Entwicklungen, Nöte oder Probleme bekannt. Dadurch können zeitnahe und präzise Maßnahmen entwickelt und operativ umgesetzt werden. Mit einem solchen Ansatz verstärkt eine Stiftung ihr Profil und kann die Erfüllung des Zwecks zielgerichtet vorantreiben.

Im Allgemeinen ist der Begriff Impact Investing noch relativ unbekannt und stellt für viele Stiftungen, aber auch externe Berater Neuland dar. Eine Stiftung kann und wird ihr Vermögen nur in Anlagen investieren, oder sich danach erkundigen, wenn sie bereits von diesen gehört hat oder sich damit auskennt. Das ist bislang häufig nicht der Fall, wie Dorleitner et al. 2015 und Bischoff/Ratajszczak 2017 in ihren Studien feststellen (siehe Kapitel 3). Zusätzlich tritt für Stiftungen, welche zu 100% auf Impact Investing umsteigen wollen eine Verkleinerung der möglichen Anlageformen ein. Durch einen solchen Ansatz werden viele Formen der Anlage bereits ausgeschlossen und somit wird die Anzahl der in Frage kommenden Möglichkeiten deutlich eingeschränkt. Damit besteht die Gefahr, dass eine Stiftung sich selbst im Weg steht und das Vermögen nicht optimal anlegen kann. Falls eine Stiftung trotz aller Hindernisse ihre Anlagen wirkungsorientiert anlegt, muss trotz des weiteren Faktors der Wirkung eine finanzielle Rendite erwirtschaftet werden, um zumindest das Kapital real zu erhalten. Durch die Konzentration auf die Wirkung kann die finanzielle Rendite eventuell vernachlässigt werden und hier zu Verlusten führen.

Die Chancen des Impact Investings sind auf jeden Fall in sozialer Hinsicht zu sehen. Stiftungen verfolgen oftmals einen uneigennützigen Ansatz, um andere zu fördern, Fremden zu helfen und die Welt ein Stück besser und gerechter zu gestalten. Dazu werden normalerweise die eingenommenen Erträge genutzt, um damit den Stiftungszweck erfüllen zu können. Mittels Impact Investing kann dieser Zweck doch bereits mit der Anlage selbst erreicht werden. Die Stiftung unterstützt damit mit ihrem Vermögen den Bedürftigen selbst und nicht im schlimmsten Fall dem eigentlichen Stiftungszweck kontraproduktive

Unternehmen bzw. Einrichtungen. Zusätzlich können dadurch wichtige Veränderungen in Gang gesetzt werden. Mit der direkten Vermögensanlage kann eine Grundlage geschaffen werden, mittels derer der Geförderte eine Hilfe zur Selbsthilfe bekommt. Beispielsweise mittels eines Mikrokredits können wichtige Arbeitsutensilien beschafft und eine dauernde und nachhaltige Einnahmequelle geschafft werden, welche wiederum selbst positive Effekte für das Umfeld mit sich bringen kann. Solche Effekte können mittels klassischer Anlageformen nur schwerlich erreicht werden und bieten große Chancen zur Erfüllung des Stiftungszwecks.

Dass Impact Investing noch relativ unbekannt ist, kann natürlich einige Risiken mit sich bringen. Berater und Verantwortliche der Stiftungen haben oftmals noch nicht viel Erfahrung in diesen Bereichen gesammelt. Außerdem befinden sich viele Strukturen noch im Aufbau und dies birgt Risiken einer Fehlinvestition. Die generelle Unbekanntheit kann auch die Stiftungsaufsicht betreffen. Wenn diese die getätigten Anlagen auch aus Unwissenheit als nicht stiftungskonform einstuft, kann dies weitreichende Folgen haben. Selbst wenn etwaige Unstimmigkeiten schnell geklärt werden können, bedeutet dies potentiell Unsicherheit und Arbeit. Außerdem werden diese Investments auch häufig in politisch unstabilen Ländern getätigt. Auch wenn der persönliche Einsatz des Stifters häufig groß ist, besteht durch eine unsichere Lage stets ein Ausfallrisiko, welches im Vorfeld nicht ausgeschlossen werden kann.

## 5. Methode

### 5.1 Grundlagen Experteninterview

Mittels mehrerer Experteninterviews soll die in Kapitel 3 vorgestellte Forschungsfrage mit dem dazu entwickelten Untersuchungsmodell beantwortet werden. Es stellt sich nun die Frage, wer überhaupt ein Experte ist. Die erste Assoziation, welche mit dem Begriff „Experte“ verbunden wird, ist meistens eine Person, welche über ein spezielles Wissen verfügt. Dies können als Beispiel Wissenschaftler einer bestimmten Disziplin, Gutachter in technischen Angelegenheiten oder erfahrene Politiker sein (Gläser/Laudel 2009, 11). Im Alltagsgebrauch wird der Begriff mitunter inflationär genutzt, sodass Personen als Adelsexperten oder ähnliches tituliert werden. All diese Experten haben die Gemeinsamkeit, dass sie sich von Laien unterscheiden und über ein spezielles Sonderwissen verfügen (Kaiser 2014, 36). Laut Gläser und Laudel (2009, 12f) haben diese Experten des Weiteren zwei für die Interviews entscheidende und wichtige Merkmale. Die Experten verfügen über besonderes Spezialwissen, welches durch das Interview gewonnen werden soll. Damit sind sie der Überträger der Informationen auf den Forscher und nicht das zu untersuchende Objekt selbst. Übertragen auf diese Arbeit bedeutet, dass der Experte sein Wissen, seine Erfahrungen und Ansichten über die Finanzierung von Stiftungen während der Niedrigzinsphase preisgibt und diese Expertise das angestrebte Ziel der Untersuchung darstellt. Meuser und Nagel treffen weitergehende Unterscheidungen, die auch mit der nachfolgenden Interpretation in Verbindung stehen. Abhängig vom Forschungsdesign unterscheiden sie zwischen Betriebswissen und Kontextwissen (Meuser/Nagel 2002, 75f). Kontextwissen wird beschrieben als der Versuch, mittels eines Experteninterviews Strukturen und Eigenschaften der untersuchten Gruppe herauszufinden. Diese sollen dann nur die Rahmenbedingungen für die eigentliche Untersuchung ergeben. Bei Betriebswissen ist das Interview das primäre Instrument zur Erhebung von Daten. Anhand eines Gerüsts soll eine empirische Analyse durchgeführt werden, die theoretische Ansätze überprüft und verifizieren oder falsifizieren kann (ebd., 76f). Als zweites Merkmal sprechen Gläser und Laudel dem Experten eine exklusive Stellung zu, die die Voraussetzung für die Untersuchung bildet (Gläser/Laudel 2009, 12f). Kaiser betont, dass Experten nicht als Privatpersonen, sondern nur deren intersubjektives Wissen zur Fragestellung relevant sind (Kaiser 2014, 39). Abschließend kann allerdings festgehalten werden, dass der Forscher dem Befragten die Expertenrolle in jedem speziellen Forschungskontext selbst zuschreibt (ebd., 39). Meuser und Nagel bezeichnen dies als relationalen Status (Meuser/Nagel 2002, 73). Als Experten, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit herangezogen werden, gelten deshalb alle befähigten Personen innerhalb einer Stiftung bzw. deren treuhändischen Verwaltung. Dies können beispielsweise der Stifter selbst, Mitglieder des Aufsichtsrates oder Mitarbeiter in der Verwaltung sein.

Experteneinterviews können im Allgemeinen in die zwei großen Kategorien quantitative und qualitative Forschung getrennt werden und gelten als zwei verschiedene Arten der Forschung (Gläser/Laudel 2009,

24). Diese zwei Wissenschaftsfelder werden von Gläser und Laudel als verfeindet bezeichnet, wobei jedes Lager dem anderen mangelhafte wissenschaftliche Arbeit, Willkür oder die Benutzung ungeeigneter Verfahren vorwirft (ebd., 25). Insgesamt sollten viele dieser Vorwürfe relativiert werden, zeigen aber trotzdem zwei verschiedene Forschungsstrategien auf, die sich hinsichtlich ihrer Zielsetzung unterscheiden. Einmal die quantitative, nomoethisch-deduktive Strategie, welche durch statistische Tests der erhobenen Daten signifikante Zusammenhänge identifizieren soll (ebd., 26). Dagegen steht die qualitative, induktive Forschung für die Identifizierung von Kausalzusammenhängen, Ursachen und Wirkung (ebd., 26f). Bogner/Menz/Littig nennen die Umsetzung der qualitativen Forschung ein theoriegenerierendes Interview (Bogner/Menz/Littig 2014, 25).

Damit die Ergebnisse des Interviews nachvollziehbar und verlässlich werden, sollen bei der Bearbeitung die folgenden vier wissenschaftlichen Prinzipien verfolgt werden:

1. *Das Prinzip der Offenheit:* Dieses Prinzip macht erforderlich, dass der Forscher stets offen für neue, nicht erwartete oder im Vorfeld ausgeschlossene Fakten ist, welche während eines Interviews auftreten. Wird dagegen verstößen sind Vorurteile oder Zirkelschlüsse die Folge. Mitunter gibt es radikale Forderungen, dass nach dem Prinzip der Offenheit im Vorfeld von Untersuchungen keinerlei theoretische Vorgedanken oder ähnliches verfasst werden dürften. In der Realität sind diese Forderungen allerdings nicht einzuhalten. Eine Untersuchung ohne jegliches Vorverständnis ist deshalb nicht möglich (Gläser/Laudel 2009, 30f).
2. *Das Prinzip des theoriegeleitenden Vorgehens:* Dieses Prinzip knüpft an dem vorherigen an, in dem es voraussetzt, dass theoretisches Wissen über das Thema besteht und diesem neue Erkenntnisse hinzufügen wird (ebd., 31). In dieser Arbeit wird diesem Prinzip durch die Darstellung der Grundlagen in den Kapiteln zwei und vier, sowie der Orientierung an dem theoretischen Untersuchungsmodell Rechnung getragen.
3. *Das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens:* Das dritte Prinzip sagt aus, dass bei der Forschungsarbeit nicht frei, nach eigenem Ermessen, sondern planvoll und zielgerichtet, nach kommunizierten Regeln vorgegangen wird. Dadurch soll erreicht werden, dass die Forschung und deren Ergebnisse für Dritte nachvollziehbar sind und man den Ergebnissen vertrauen kann (ebd., 32). In dieser Arbeit wird diesem Prinzip Rechnung getragen, indem bei der Planung, Durchführung und Auswertung der Interviews die Vorgehensweisen von Gläser/Laudel 2009, Bogner/Menz/Littig 2014, Kaiser 2014 und Meuser/Nagel 2002 als Verfahrensanweisungen genutzt werden.
4. *Das Prinzip vom „Verstehen“ als Basishandlung der Forschung:* Das vierte und letzte Prinzip betont die Wichtigkeit, dass der Forscher versucht, den Sinn von Situationen und Handlungen der untersuchten Umgebung zu verstehen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, ohne die eine

empirische Arbeit nicht durchführbar wäre. Zusammengefasst ist „Verstehen“ ein Arbeitsmittel und nicht das eigentliche Ziel des Interviews und der Forschung (Gläser/Laudel 2009, 32f).

Einer der wichtigsten Unterscheidungspunkte ist die Frage nach dem Standardisierungsgrad der jeweiligen Interviews. Die Abstufungen verlaufen von vollstandardisiert über halbstandardisiert bis hin zu nichtstandardisiert (ebd., 41). Die Unterscheidung fällt eindeutig aus. Bei einem standardisierten Interview sind die Fragen als auch die Antworten komplett vorgegeben. Das Interview läuft damit klar strukturiert ab. Der Interviewte darf seine Antworten nicht selbst formulieren sondern lediglich aus den Vorgegebenen auswählen. Diese Art kommt bei quantitativen Interviews zum Einsatz und wird bei dieser Arbeit nicht eingesetzt werden können. Beim halbstandardisierten Interview sind die Fragen abermals fest vorgegeben, in diesem Fall steht dem Interviewpartner allerdings zu, seine Antworten frei zu formulieren. Die letzte Kategorie bildet das nichtstandardisierte Interview. Dem bisherigen Schema folgend sind nun Fragen und Antworten nicht streng vorgegeben und können während des Interviews stets autark gewählt werden. Vorgegeben ist hierbei lediglich das Thema (ebd., 41).

	Fragewortlaut und -reihenfolge	Antwortmöglichkeiten
<b>Standardisiertes Interview</b>	Vorgegeben	Vorgegeben
<b>Halbstandardisiertes Interview</b>	Vorgegeben	Nicht vorgegeben
<b>Nichtstandardisiertes Interview</b>	Nicht vorgegeben (nur Thema/Themen vorgegeben)	

**Abbildung 5: Interviewstandards.** (Quelle: Gläser/Laudel 2009, 41).

In der qualitativen Forschung hat sich das nichtstandardisierte Interview durchgesetzt, wobei man drei Typen unterscheiden kann. Beim narrativen Interview gibt es zu Beginn eine komplexe Eingangsfrage, welche der Interviewpartner mit einer langen Erzählung beantworten soll. Erst danach sollen eventuelle Nachfragen gestellt werden (ebd., 42). Die zweite Form ist das offene Interview, welches am stärksten einer natürlichen Gesprächsführung ähneln soll. Es gibt bestimmte Themen, allerdings stellt der Interviewer lediglich die frei formulierten Fragen, welche ihn am meisten interessieren (ebd., 42). Die letzte Form ist das Leitfadeninterview. In der Vorbereitung auf ein Interview wird ein Leitfaden entwickelt, welcher während des Interviews als wichtiger Orientierungspunkt dienen soll (Bogner/Menz/Littig 2014, 27f). Inhaltlich sollte dieser alle Themen und Fragen enthalten, welche während des Interviews gestellt werden sollen. Genauer Ablauf sowie die genaue Fragenformulierung werden allerdings spontan während des Interviews gewählt. Damit kann ein Maximum an Flexibilität erzielt werden. Spontane Nachfragen und die Reihenfolge können an die jeweiligen Antworten angepasst werden. Da der Interviewpartner frei in seinen Antworten ist, kann dieser zwischen Themen springen

oder Fragen vorwegnehmen. Dies kann unmöglich zuvor geplant werden. Der Leitfaden ist deshalb als eine grobe Orientierung, aber nicht als starres Gerüst zu sehen (Gläser/Laudel 2009, 42). Aufgrund der höchstmöglichen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist das Leitfadeninterview in der qualitativen Forschung vorzuziehen (ebd., 43) und wird auch in dieser Arbeit Anwendung finden.

## 5.2 Erstellung Leitfaden

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, soll das Experteninterview mittels eines Leitfadens durchgeführt werden. Der Leitfaden dient dabei als Orientierungshilfe und trägt, entgegen etwaiger Annahme, zur Offenheit des Gespräches bei. Durch die Erstellung des Leitfadens macht sich der Forscher mit dem Thema weiter vertraut, welches einen Grundpfeiler für eine offene und lockere Gesprächsführung darstellt (Meuser/Nagel 2002, 78). Die Aufgaben des Leitfadens sind durchaus vielfältig. Eine Aufgabe des Leitfadens besteht in der Übersetzung der Forschungsfrage in Interviewfragen, welche vom Interviewpartner verstanden und beantwortet werden können (Kaiser 2014, 52). Direkt daran knüpft die nächste Aufgabe an, dass der Partner auf die konkrete Fragestellung ausführlich antwortet und zum Reden animiert wird (Bogner/Menz/Littig 2014, 28). Die Bedeutung, den Interviewpartner in einen Redefluss zu bringen, darf nicht unterschätzt werden. Kommt kein flüssiges Gespräch zustande kann das gesamte Interview misslingen. Dies wird versucht durch den Leitfaden zu verhindern. Trotzdem gibt es weitere Stolperfallen, welche von einem Leitfaden nur schwierig bis überhaupt nicht verhindert werden können. Meuser und Nagel (2002, 78f) beschreiben drei möglich Szenarien.

- Blockade durch den Experten: Die Gründe hierfür können mannigfaltig sein. Der Interviewpartner wurde irrtümlicherweise als Experte gehandelt, hat keine Kenntnisse über das Thema oder behandelt das Thema formalistisch.
- Themenwechsel: Der Experte versucht das Interview zur eigenen Interessenverfolgung zu nutzen und lenkt den Fokus stets auf andere Themen.
- Perspektivwechsel: Der Experte wechselt in seinen Antworten zwischen seinen Perspektiven als Privatmensch und als Experte. Dies kann viele Aufschlüsse über den Experten als Menschen liefern, steht der Beantwortung der Forschungsfrage jedoch hinderlich im Weg.

Damit eine größtmögliche Chance auf Gelingen besteht, gibt es bei der Zusammensetzung des Leitfadens mehrere Eckpfeiler, nach denen dieser entwickelt werden sollte. Im Hinblick auf die spätere Auswertung müssen im Vorfeld theoretische Überlegungen getroffen werden. Es ist unabdingbar, dass die theoretischen Vorüberlegungen in Variablen organisiert und in Zusammenhänge gebracht werden. Darüber hinaus muss dem Forscher klar sein, welche Informationen benötigt werden, um die Forschungsfrage beantworten zu können (Gläser/Laudel 2009, 77f). Dies ist bereits mit dem Untersuchungsmodell (siehe Abb. 1) geschehen. Die Variablen sind die einzelnen Punkte des Modells:

- # Niedrigzinsphase
- # Vermögen
- # Anlage- und Ertragsmöglichkeiten
- # Anlagerichtlinien
- # finanzielles Fachwissen
- # Stiftungszweck
- # Handlungsempfehlungen

Diese Variablen können trotz ihrer vordergründigen Einfachheit komplexe Dimensionen beinhalten. Sie sind nominalskaliert und die Merkmalsausprägung ist nur verbal möglich (Gläser/Laudel 2009, 79). Außerdem sind sie unmissverständlich und unterscheiden sich voneinander. Damit ist eine klare Trennung der Fragen und eine Zuordnung der Antworten möglich, welche eine Voraussetzung für die spätere Auswertung und Interpretation darstellt (ebd., 82f). Diese Variablen müssen nun durch Fragen operationalisiert werden. Dazu sollten die Fragen mehrere Anforderungen erfüllen. Einmal muss eine gewisse Reichweite der Fragen erreicht werden, damit die Antworten ein möglichst hinreichend weites Spektrum abdecken, trotzdem müssen sie zugleich themenspezifisch auf die Forschungsfrage ausgerichtet sein. Zuletzt ist auch der persönliche Kontext des Experten wichtig. Dessen Kenntnis kann weitreichende Folgen auf die nachfolgende Interpretation bieten (ebd., 116). Trotz eventueller Fragen nach dem persönlichen Kontext bleibt das Interview eine Form, die sich von gewöhnlicher Alltagskommunikation unterscheidet. Experte und Forscher sind sich zumeist fremd. Die Intention der Fragen kann nur direkt aus ihnen abgelesen werden. Deswegen achtet der Experte sehr genau auf die Fragen und versucht diese nach besten Wissen und Gewissen zu beantworten. Das bedingt, dass die Fragen sorgfältig und eindeutig formuliert werden müssen (ebd., 121). Insgesamt gibt es bei der genauen Formulierung der Fragen mehrere Punkte zu beachten. Durch verschiedene Arten von Fragen können unterschiedliche Antworten generiert werden. Diese Antworten sollten möglichst ausführlich sein. „W“-Fragewörter wie „warum“, „wozu“ oder „wodurch“ können als Erzählanregung für den Experten dienen und detaillierte Ausführungen nach sich ziehen (ebd., 125). Um gleich zu Beginn des Interviews für einen Redefluss zu sorgen, kann als erste Frage eine „Anwärmfrage“ gewählt werden. Diese muss nicht zwingend zu 100% thematisch passen, sondern soll einerseits leicht zu beantworten, andererseits den Experten zum Reden bringen (ebd., 147). „W“-Fragen tragen außerdem auch zur Offenheit der Fragen bei. Das Spektrum bewegt sich dabei zwischen den Extremen der Ja/Nein und der vollkommen offenen Frage. Da der eine Pol sehr einengend ist, der andere jedoch zu irrelevanten Antworten führen kann, sollte versucht werden, den Offenheitsgrad stets auszubalancieren (ebd., 129). Darüber hinaus kann mit bestimmten Fragen das Interview gesteuert werden. Hauptfragen bilden dabei das Gerüst und dienen dazu, vielschichtige Antworten zu erhalten. Mit Nachfragen kann versucht werden, weitere Details vom Experten zu erfahren (Gläser/Laudel 2009, 128). Um dem Experten gegenüber Kompetenz zu zeigen, können unterstellende

Fragen genutzt werden. Diese deuten auf Fachwissen hin und zeigen eine gemeinsame Basis, auf welcher das Gespräch stattfinden kann (ebd., 133f). Dies darf allerdings nicht zu Suggestivfragen führen. Wenn Fragen auf eine suggestive Art formuliert und dem Experten Antworten nahegelegt werden, verletzt man damit die Neutralität der Fragen (ebd., 135f). Ein letzter Grundsatz bei der Fragenerstellung lautet Einfachheit. Dies bedeutet, dass bei jeder Frage möglichst nur eine Information gleichzeitig abgefragt wird (ebd., 141). In welcher Reihenfolge die Fragen im Leitfaden stehen kann relativ willkürlich sein, da der Gesprächsverlauf wie beschrieben nur ein Gerüst darstellt. Trotzdem werden eine Anwärmfrage zu Beginn, sowie eine angenehme Frage zum Ende des Interviews empfohlen, um das Interview mit einem guten Gefühl zu beenden. Geeignet erscheint hier oftmals die Frage, ob der Experte noch etwas vermisst, was bisher nicht oder nur zu wenig betrachtet wurde (ebd., 148).

Aufbauend auf diesen theoretischen Vorüberlegungen werden nun die Leitfragen erstellt. Die Reihenfolge orientiert sich dabei an dem Untersuchungsmodell, eingerahmt von einer Anwärm- und einer Endfrage. Je nach Gesprächsverlauf kann sich die endgültige Reihenfolge im Interview jedoch stets verändern. Da die Voraussetzungen jedes Interviews leicht verschieden sein wird, werden einige Fragen in etwas verschiedenen Versionen gestellt.

- Anwärmfrage:

- Für Mitarbeiter: Wie sind Sie zur Stiftungsarbeit gekommen?
  - Für Stifter: Wie kamen sie auf die Idee, eine Stiftung zu gründen?

Mit dieser leichten, thematisch nur bedingt relevanten Eingangsfrage soll der Experte zum Reden angestiftet werden.

- Je nach Gründungsdatum:

- Stiftungsgründung liegt vor der Niedrigzinsphase: Wie hat sich die Niedrigzinsphase auf das Vermögen der Stiftung ausgewirkt?
  - Stiftungsgründung während Niedrigzinsphase: Welchen Einfluss hatte die Niedrigzinsphase bei Stiftungsgründung?

Mit dieser Frage wird auf die Variable # Niedrigzinsphase und den möglichen Einfluss auf die Variable # Vermögen eingegangen

- Welche Auswirkungen hat die Höhe des Stiftungsvermögens auf ihre getätigten Anlagen?

Mittels dieser Frage soll der Zusammenhang zwischen Höhe des # Vermögens und den getätigten Anlagen erfragt werden. Mögliche Nachfragen können auf gefühlte oder reale Einschränkungen durch das geringe Vermögens abzielen.

- Wie werden finanzielle Entscheidungen in der Stiftung getroffen?

Nachfragen nach eigener Ausbildung oder Beratung durch Dritte.

- In welcher Form existieren Anlagerichtlinien oder vergleichbares in Ihrer Stiftung?

Anlagerichtlinien können einen wichtigen Beitrag zum Erstellen eines Finanzkonzeptes leisten. Ob und wie dies praktisch umgesetzt wird soll mit dieser Frage geklärt werden.

- In welcher Form beeinflusst der Stiftungszweck Ihre Anlagemöglichkeiten?

Der Zweck ist der eigentliche Grund für eine Stiftung, kann gleichzeitig aber auch die Anlagemöglichkeiten einschränken. Diese Frage soll klären, inwiefern dies in der Praxis zutrifft.

- Wie sieht in Grundzügen das Finanzkonzept ihrer Stiftung aus?

Damit wird die letzte Variable des Untersuchungsmodells angesprochen. Außerdem können aus den Finanzkonzepten eventuell wichtige Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen gewonnen werden.

Dieses war die letzte Frage, welche direkt auf das Untersuchungsmodell Bezug nimmt. Die restlichen Fragen sind allgemeiner gehalten, um weitere Handlungsempfehlungen von den Experten zu erfahren.

- Welche grundlegenden, finanziellen Handlungsempfehlungen würden Sie einer kleinen Stiftung nahelegen?
- Gibt es zum Schluss noch etwas grundlegend Wichtiges zur Finanzierung, das bisher nicht angesprochen wurde?

Diese Frage dient zusätzlich als eine angenehme Frage, die den Experten mit einem guten Gefühl aus dem Interview entlassen soll. Dadurch hat dieser die Chance, ihm fehlende und als wichtig empfundene Dinge anzusprechen (Gläser/Laudel 2009, 148f).

Grundsätzlich steht hinter jeder Frage das Thema der Niedrigzinsphase. Jegliche Frage oder jede Anmerkung hat stets die Niedrigzinsphase als Hintergrund. Wie beschrieben stellt der Leitfaden ein Gerüst dar, mit Hilfe dessen der Interviewer versucht, das Gespräch zu leiten. Weitere Detailfragen oder ein Nachhaken in bestimmten Situationen müssen für einen möglichst flüssigen Ablauf des Interviews ad hoc vom Interviewer erdacht und gestellt werden.

### 5.3 Auswertung

Für qualitative Experteninterviews hat sich bis heute kein einheitlich anerkanntes, standardisiertes Auswertungsverfahren durchgesetzt (Bogner/Menz/Littig 2014, 71). Einigkeit herrscht dagegen darin,

dass ein Experteninterview nicht frei und damit quasi willkürlich und nicht schwer nachvollziehbar, sondern planvoll und zielorientiert ausgewertet werden muss (Gläser/Laudel 2009, 44). Die Ursprünge der Auswertungsmethoden liegen in der quantitativen Forschung. Anhand eines Kategoriensystems, durch zerlegen und durchsuchen des Textes, wird die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Kategorien gezählt und analysiert (ebd., 198). Ähnlich soll bei der qualitativen Inhaltsanalyse vorgegangen werden. Als Ausgangspunkt gelten die Expertenaussagen, welche das grundlegende Material darstellen. In diesen enthalten sind die eigentlichen Daten, die ausgewertet werden sollen. Bei der qualitativen Analyse extrahiert man also die Daten, bereitet sie danach auf und kann sie in einem letzten Schritt auswerten (ebd., 199). Damit wird also eine neue, vom eigentlichen Interview extrahierte, Datengrundlage geschaffen. Diese enthält dann lediglich die für die Beantwortung der Forschungsfrage substanzhaltigen Informationen. Das Hauptproblem besteht dabei bei der systematischen Extraktion der benötigten Daten. Diese müssen Anhand eines definierten Suchmusters lokalisiert, entnommen und einer Kategorie zugeordnet werden (ebd., 200f).

Der erste Schritt ist die Aufzeichnung des Interviews. Dieses geschieht mittels eines handelsüblichen Diktiergerätes. Danach sollte bei qualitativen Experteninterviews wie diesen eine vollständige Transkription erfolgen (Bogner/Littig/Menz 2014, 71). Dies ist der Ausgangspunkt und das grundlegende Datenmaterial. Die Transkription selbst bringt formale Anforderungen mit sich, jedoch gibt es keinen einheitlich anerkannten Standard. Gläser und Laudel (2009, 193f) geben deswegen die Empfehlung, eigene Regeln aufzustellen und sich konsequent an diese zu halten. Darauf aufbauend sollen in dieser Arbeit folgende Transkriptionsvorgaben eingehalten werden:

- Es wird in Hochdeutsch verschriftlicht und sprachliche Eigenschaften in Standardorthographie gebracht. Beispiel: „Und damit hatter Recht“ wird zu „Und damit hat er Recht“.
- Sprachliche Besonderheiten, wie zögern, ironischer Tonfall oder sonstiges wird vermerkt.
- Zeichen von nonverbaler Kommunikation, wie Räuspern oder Stottern wird nur vermerkt, falls die Aussage dadurch eine andere Wirkung erhält.
- Unterbrechungen, Störungen oder akustisch nicht verständliches wird markiert.
- Jedes einzelne Interview und die Fragen werden in chronologischer Reihenfolge mit Nummern versehen.

Nach der vollständigen Transkription muss für eine Anonymisierung gesorgt werden (ebd., 194). Dies soll verhindern, dass dem Experten durch das Interview Gefahren oder Nachteile in jedweder Form entstehen (Bogner/Littig/Menz 2014, 89). In dieser Arbeit wird eine formale Anonymisierung eingesetzt. Dies bedeutet, dass Namen, Adressen oder ähnliches entfernt werden (ebd., 89f). Für die weitere Bearbeitung erhalten die jeweiligen Interviews verschiedene Codes, um sie unterscheiden und auf sie zurückgreifen zu können.

Der nun transkribierte und anonymisierte Text stellt nun die Datengrundlage für die weitergehende Bearbeitung dar. Meuser und Nagel (2002, 81) sehen die folgende Auswertung als eine Entdeckungsstrategie. Es gilt, inhaltlich übergeordnete Themen zu entdecken und sich nicht generell an den Sequenzen und Absätzen der Antworten zu orientieren. Diese Themen können also über mehrere Passagen und Antworten verstreut im Datenmaterial vorliegen. Die Grundlagen zu deren Systematisierung wurden in dieser Arbeit mit der Entwicklung des Untersuchungsmodells getätigter (siehe Abb. 1). Die Expertenaussagen werden nun thematisch zusammengefasst. Von Meuser und Nagel (2002, 85) wird dazu der Begriff „Überschriften“ gebraucht, in dieser Arbeit erfolgt die Zusammenfassung unter den einzelnen Variablen des Untersuchungsmodells. Dieses System ist allerdings nicht starr, sondern veränderbar. Ergeben sich bei der Datenauswertung neue Erkenntnisse, können Kategorien ergänzt oder bestehende modifiziert werden (Gläser/Laudel 2009, 205). Des Weiteren können die Expertenaussagen nicht exakt die Variablen, sondern die Relation zwischen den Variablen beschreiben und unterscheiden sich in den Kausaldimensionen Wirkung und Ursache. Wenn in der Aussage beschrieben wird, warum ein bestimmter Zustand eingetreten ist, kommt diese Information in die Dimension Ursache. Wenn dagegen die Aussage Aufschluss darüber bietet, wie diese Variable den Zustand verändert hat, zählt dies zur Dimension Wirkung (ebd., 208f). Damit haben die abhängigen Variablen #Vermögen, #Anlage- und Ertragsmöglichkeiten die Dimensionen Wirkung und Ursache. Dagegen haben die restlichen, unabhängigen Variablen nur eine Dimension. Die Zusammenfassung erfolgt dann mittels einer Tabelle. Diese ist in zwei Seiten aufgeteilt. In der linken Spalte erkennt man durch den Code das Interview. Rechts wird/werden die, der Variable zugehörige(n) Aussage(n) gesammelt. Zur leichten Rückverfolgung wird hinter jeder Aussage die dazugehörige Frage des jeweiligen Interviews genannt. Beispielsweise steht (I1F2) dann für Interview 1, Frage 2. Falls eine Aussage mehreren Variablen zugeordnet werden kann, so wird eine klare Regelung bezüglich solcher Probleme getroffen und diese konsequent bei weiteren, mehrfach zuteilbaren Aussagen angewendet (ebd., 212).

Daran anschließend kann die Interpretation beginnen. Dabei können die einzelnen Punkte gut miteinander verglichen werden. Wo gibt es gleiche, wo unterschiedliche Positionen? Zu welcher Variable gibt es Widersprüche oder Übereinstimmungen zwischen den Experten? Dies können alle Ansätze zu möglichen Interpretationen bieten (Meuser/Nagel 2002, 88). Diese Erkenntnisse werden zusätzlich noch mit den SWOT Analysen, den vorangegangenen Studien und generellen Feststellungen der Theorie abgeglichen. Daraus abgeleitet ergeben sich die Handlungsempfehlungen. Da bei diesem Auswertungsprinzip von einem Untersuchungsmodell ausgegangen wird, ist die Gefahr groß, verdachtsgeleiteten Interpretationen oder Konstrukten zu verfallen. Die Expertenaussagen sollten die Perspektiven des Untersuchungsmodells jedoch erweitern und dafür sorgen, dass sich dieses als inadäquat, falsifiziert oder passend herausstellt (ebd., 90).

## 6. Durchführung Experteninterviews

Vor der eigentlichen Durchführung der Experteninterviews mussten zuerst geeignete Stiftungen bzw. geeignete Experten gefunden werden. Diese wurden nach den bereits aufgestellten Maßgaben gesucht. Zum einen durfte das Vermögen der Stiftung 250.000€ nicht überschreiten, zum anderen muss es sich um eine geeignete Person der Stiftung handeln, also der Stifter selbst, eine Person des Aufsichtsrates oder ähnliches. Für die Suche wurden drei große Stiftungsdatenbanken verwendet, die Maecenata Datenbank (Maecenata 2017), die Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (DBDS 2017) und die Stiftungsdatenbank Schleswig-Holstein (DSH 2017). Da die Interviews persönlich und nicht per Telefon oder ähnlichen Kommunikationsmitteln durchgeführt werden sollten, wurde aufgrund logistischer Einfachheit der Suchradius auf in Norddeutschland ansässige Stiftungen reduziert. Um Kontakt aufnehmen zu können, wurden bei einmal als passend identifizierten Stiftungen mittels bekannter Suchmaschinen nach möglichen Kontaktwegen gesucht. Hierbei wurde schnell deutlich, dass ein Gros der Stiftungen über keinerlei Kontaktmöglichkeiten außer einer Adresse in den Datenbanken verfügt. Da eine erste Kontaktaufnahme mittels Brief aus zeitlichen Gründen ausgeschlossen werden musste, engten sich die in Frage kommenden Experten weiter ein. Nach der erfolgreichen Identifikation mehrerer Kandidaten wurde ein erster Kontakt eingeleitet. Gläser und Laudel (2009, 160f) schlagen vor, dies mittels eines Briefes durchzuführen, um die Seriosität des Projektes zu zeigen und dem Experten Zeit für eine erste Entscheidungsfindung zu geben. Da ein Brief wie beschrieben ausgeschlossen wurde, wurde auf einen Erstkontakt mittels E-Mail zurückgegriffen. Um trotzdem die Seriosität des Anliegens zeigen zu können wurde dafür der Fachhochschul-E-Mail-Account genutzt, da durch diesen die Zugehörigkeit zur Fachhochschule Kiel ersichtlich ist. Als Grundlage des Anschreibens diente eine Vorlage von Gläser/Laudel (ebd., Anhang 3) und lautet folgendermaßen:

„Sehr geehrte Damen und Herren,

*derzeit schreibe ich an der FH Kiel meine Masterarbeit in BWL zum Thema Finanzierung von Stiftungen in der Niedrigzinsphase. In diesem Rahmen würde ich gerne mit Ihnen ein Experteninterview durchführen und es würde mich freuen, wenn Sie sich die Zeit für ein solches Interview nehmen würden. Es soll dabei um Ihre Stiftungsarbeit und Ihre Erfahrungen in Finanzierungsfragen gehen. Auf ihre Bereitschaft hoffend, werde ich mich in den nächsten Tagen wegen der genauen Terminabsprache telefonisch mit Ihnen in Verbindung setzen.*

*Für Ihr Entgegenkommen im Voraus herzlichen Dank!*

*Mit freundlichen Grüßen*

*Krister Faber“*

Anpassungen an diesem Text wurden beispielsweise vorgenommen, wenn der Ansprechpartner bereits im Vorfeld klar ersichtlich war und direkt angesprochen werden konnte. Nach einigen Tagen wurden die Stiftungen wie angekündigt zur Terminfindung und weiteren Absprache angerufen. Die Reaktionen

waren durchaus mannigfaltig. Das Spektrum reichte von schneller und unkomplizierter Terminabsprache, über eine etwas längerer Suche des richtigen internen Ansprechpartners bis hin zu der verwunderten Nachfrage des Gegenübers, ob die aktuell angerufene Institution wirklich eine Stiftung sei. Da die Findung der passenden Experten sich als schwierig herausstellte wurden drei solcher Such- und Kontaktvorgänge durchgeführt. Insgesamt wurden 13 Stiftungen kontaktiert, von denen sich fünf Experten für ein Interview bereiterklärten. Damit entspricht das einer Erfolgsquote von 38,5%.

Die Interviews wurden von Ende November bis Anfang Dezember 2017 durchgeführt. Als Orte dienten die Privatwohnsitze der Stifter, Räume der Stiftung oder auch das Foyer des Wirtschaftsgebäudes der Fachhochschule Kiel. Zur Aufzeichnung der Gespräche wurde ein handelsübliches Diktiergerät benutzt. Vor Gesprächsbeginn wurden letzte Details geklärt und die Erlaubnis zur Aufnahme des Gespräches vom Experten eingeholt. Diese wurde durchgängig erteilt, wobei ein Experte eine vorherige Durchsicht der Transkription erbat, bevor die finale Zustimmung zur Verwendung des Materials gegeben wurde. Der Zeitrahmen wechselte zwischen den Interviews und schwankte je nach Ausführlichkeit der gegebenen Antworten zwischen ungefähr 15 bis 45 Minuten.

## 7. Ergebnisse Experteninterviews

Nach Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert und anonymisiert. Im Anschluss wurde aus jedem einzelnen Interview die zu den Variablen passenden Aussagen extrahiert. Die Variable #Anlage- und #Ertragsmöglichkeiten wurde gesplittet um hier eine scharfe Trennung herstellen zu können. Die Aussagen zu den Variablen #Zweck, #finanzielles Fachwissen, #Anlagerichtlinien und #Handlungsempfehlungen waren stets eindeutig und klar zuordenbar. Anders verhielt es sich mit dem Rest. Hier war häufig eine eindeutige Zuordnung nicht möglich oder sehr schwierig. Insgesamt wurde interviewübergreifend versucht, ähnliche Aussagen denselben Variablen zuzuordnen, um hier eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Schlussendlich wurden der Variable Vermögen nur in der Dimension Wirkung zwei Aussagen zugeordnet, die Dimension Ursache blieb gänzlich leer.

Die erste Variable ist die #Niedrigzinsphase. Die 2009 erfolgte Gründung von Stiftung 1 wurde von Anfang an durch die Niedrigzinsphase beeinflusst. Da der damalig zu erwartende Ertrag des Vermögens in Höhe von 1.200€ nur für Administrationskosten aber nicht zur Zweckerfüllung selbst gereicht hätte, musste sich die Stiftung von Beginn auf die niedrigen Zinsen einstellen. Die Niedrigzinsphase hatte also definitiv einen Einfluss auf die Stiftung (I1F3). Anders verhält es sich bei Stiftung 2 und 3. Beide betonen, dass die Niedrigzinsphase keinen Einfluss gehabt habe (I2F3) (I3F3). Trotzdem wurden diese Umstände bei beiden Stiftungen thematisiert. Stiftung 2 beriet sich mit externen Beratern über die weitere Vorgehensweise in Bezug auf Anlagemöglichkeiten. Da die meisten Anlagen jedoch für die Stiftung weiterhin genug Erträge erbrachten, wurden keine großen Veränderungen angestoßen (I2F3). Stiftung 3 hatte von vorneherein keine großen Erträge von den getätigten Anlagen erwartet. Es war von Anfang an geplant, die Erträge hauptsächlich von außen durch Spenden zu bekommen (I3F3). Dadurch stellten die sinkenden Zinsen die Stiftung vor keine allzu großen Probleme. Im Gegenteil, der Situation wurde entspannt begegnet (I3F14). Stiftung 4 wurde 2016 gegründet, also zu einem Zeitpunkt, in welcher die Niedrigzinsphase den negativen Höhepunkt erreichte und wie beschrieben erstmals der Leitzins der EZB auf 0,00% gesenkt wurde. Dies betrachtete die Stiftung allerdings keinesfalls als Hinderungsgrund, sondern als Chance, kreativ darauf reagieren zu können oder auch zu müssen. So wurde das gesamte Finanzkonzept von Beginn an der Niedrigzinsphase angepasst, indem nur ein Teil des ursprünglich geplanten Geldes gleich zu Beginn in das Vermögen der Stiftung überging und der Rest über die nächsten Jahre verteilt als Spenden zum Verbrauch zugeführt werden soll (I4F4/F5). Stiftung 5 wurde nach eigenen Angaben deutlich von den Auswirkungen der Niedrigzinsphase getroffen und reagiert emotional darauf: „*Aber nein, ich finde nur die Niedrigzinsphase eben halt beschissen.*“ (I5F27). Nachdem das Vermögen vor Beginn der Niedrigzinsphase noch in einem Sparbrief angelegt war, lief dieser ungefähr 2015 aus (I5F6). Seitdem sorgen die Auswirkungen der Niedrigzinsphase dafür, dass bis heute keine weitere passende Anlageform gefunden wurde. Deswegen liegt das Vermögen seitdem auf einem Sparkonto und es werden keine Zinserträge eingenommen (I5F4). Damit werden die Studien bestätigt,

dass eigentlich alle Stiftungen die Auswirkungen der Niedrigzinsphase kennen. Stiftung 4 stellt allerdings eine Besonderheit dar, da diese die Niedrigzinsphase durchaus als Chance wahrnimmt, was wie beschrieben laut PwC Studie nur 8% der Stiftungen genauso sehen (siehe Kapitel 3). Insgesamt stellt die Niedrigzinsphase für vier von fünf Befragten anscheinend keine existenzbedrohende Erscheinung dar. Sie wird wahrgenommen und gleichzeitig professionell darauf reagiert.

Die nächste Variable #Vermögen ist die Kategorie, zu der nur eine Aussage zugeordnet werden konnte. Der Dimension Ursache wurde wie bereits beschrieben keine Aussage zugeordnet. Ein Grund dafür kann sicherlich in den Abgrenzungsschwierigkeiten zu finden sein, bei denen im Zweifel die Aussagen anderen Variablen zugeordnet wurden. Außerdem verfügen alle befragten Stiftungen nur über ein geringes Vermögen bis maximal 250.000€. Damit war der Rahmen der Interviews bereits im Vorfeld auf diese Vorgaben eingeschränkt und war allen Teilnehmern als limitierender Faktor bewusst. Des Weiteren kann das Problem auch in der Dimension liegen. Warum das Vermögen einer Stiftung einen bestimmten Betrag hat wird eigentlich durch den Stifter bei Gründung bestimmt und steht natürlich auch in Abhängigkeit zu dessen Vermögen. Die Niedrigzinsphase als Grund oder weitere Ursachen dafür in den Gesprächen zu suchen, hatte damit aus ex post Sicht eher geringe Aussichten auf Erfolg. Im Endeffekt wurde nur eine Aussage von Stiftung 1 der Variable #Vermögen-Wirkung zugeordnet. Diese Aussage bezieht sich klar auf die Vergrößerung des Vermögens und beschreibt in der Wirkung lediglich, dass die Tranchen der Anlagen dadurch mehr wurden, aber nicht größer (I1F14). Da der Fokus der Aussage eindeutig auf die Vermögensvergrößerung beruht, wurde sie dieser Variable hinzugefügt. Insgesamt steht diese Aussage alleine dar und bietet kaum Möglichkeiten zur Interpretation. Allerdings kann man festhalten, dass selbst bei einer Vergrößerung des Vermögens in diesen eingeschränkten Vermögensdimensionen keine starken Veränderungen eintreten und das Vermögen beispielsweise nicht zum Erwerb von Immobilien oder ähnlichen Großinvestitionen genutzt wird.

Bei der Variable #Anlagerichtlinien wurde in verschiedenen Studien festgestellt, dass maximal 59% der Stiftungen konkrete Anlagerichtlinien besitzen und 72% zumindest generelle Anweisungen. In den für diese Arbeit interviewten Stiftungen hat keine einzige davon Anlagerichtlinien aufgestellt. Stiftung 2 und 4 haben zumindest generell gehaltene Anweisungen (I2F16 / I4F8). Bei Stiftung 2 wurden vom Vorstand bestimmte Beschlüsse verfasst, in denen generelle Anweisungen festgelegt wurden, nach denen sich die Stiftung richten muss. Bei Stiftung 4 wurde eine Verpflichtung des Stifters festgehalten, dass dieser jährlich einen bestimmten Betrag für die Stiftung spenden muss. Stiftung 3 verneint klar die Nachfrage, ob dort Anlagerichtlinien vorhanden sind (I3F16). Jegliche finanzielle Entscheidung wird protokolliert, jedoch ohne weitere Konsequenzen oder ähnliches (I3F17). Vergleichbar ist die Situation bei Stiftung 5. Auch hier gibt es keinerlei Anlagerichtlinien, Anweisungen oder ähnliches (I5F22). Wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, werden diese vom Vorstand gemeinsam beschlossen. Ebenso

können in diesem Rahmen neue Vorschläge von den Vorstandsmitgliedern eingebracht werden (I5F23). Stiftung 1 stellt einen Sonderfall dar. Auch diese Stiftung hat keine niedergeschriebenen Anlagerichtlinien (I1F17), diese existieren aber zumindest in der Gedankenwelt des Stifters (I1F16). Momentan sind nach seiner Meinung solche Anweisungen überflüssig, da jegliche Entscheidung von ihm und seiner Frau zusammen getroffen werden (I1F17). Da eine Stiftung allerdings für die Ewigkeit geplant ist und Nachfolger eine andere Situation vortreffen werden und nicht wissen können, welche Anlagen ihm als Stifter in seiner Gedankenwelt passend erschienen, plädiert er auch dafür, diese in Zukunft niederzuschreiben (I1F18). Dies kann nachträglich durchaus schwierig sein und sollten deswegen bei der Neugründung einer Stiftung von Anfang an aufgestellt werden (I1F19). Stiftung 1 ist damit schwer einzuordnen, da de facto keine Richtlinien vorliegen, aber angedacht sind. Insgesamt spiegeln die befragten Stiftungen zumindest ansatzweise die Tendenz der bisherigen Studien wider. Mit 40% der Stiftungen, welche keinerlei Richtlinien oder Anweisungen haben liegt es etwas über den 28% der PwC Studie. Zählt man Stiftung 1 zu den Stiftungen mit Anweisung so besitzen 60% zumindest generelle Anweisungen, etwas weniger als die 72% der PwC Studie. Wichtiger als die reine Anwesenheit der Anlagerichtlinien sind jedoch die Konsequenzen, welche durch diese eintreten können. Stiftung 5 stellt hier ein gutes Beispiel dar. Wie bereits beschrieben hat diese Stiftung, seitdem ihre letzten Wertpapiere ausgelaufen sind, keine weiteren Anlagen getätigt. Um das Vermögen neu anzulegen fehlen bisher die passenden Ideen (I5F23). Damit verfällt die Stiftung in Bezug auf Anlagemöglichkeiten eine Art Schockstarre. Wie in Kapitel 3 beschrieben kann dieses Verhalten das Ende der Stiftung bedeuten, oder macht ein solches Worst-Case-Szenario zumindest wahrscheinlicher. Genau an diesem Punkt könnten Anlagerichtlinien helfen. Einerseits würden sie den Vorstand dazu verpflichten, planvolle und zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen. Andererseits können sie Ideen, Vorschläge oder Denkanstöße bieten, an denen sich der Vorstand orientieren und einen Maßnahmenkatalog entwickeln könnte. Damit ist Stiftung 5 ein nahezu perfektes Beispiel, warum Anlagerichtlinien in jeder Stiftung vorhanden sein sollten. Auch wenn die Situationen der vier restlichen Stiftungen aktuell nicht diesen akuten Bedarf zeigen, so werden sich auch dort die Bedingungen oder Voraussetzungen auf lange Zeit gesehen ändern. Diese Gefahr kann durch proaktives Handeln jedoch heute schon deutlich verringert werden, damit auch in Zukunft nicht solche Probleme auftreten werden.

Zur Variable #Fachwissen wurde wie beschrieben festgestellt, dass die meisten Stiftungen die eigene fachliche Expertise als gut betrachten. Ebenso wurde ein Zusammenhang zwischen Fachwissen und der finanziellen Lage festgestellt. Stiftungen, welche sich selbst in einer finanziell guten Lage sehen, schätzen auch ihr Fachwissen als gut ein. Auch das Gegenteil ist zutreffend, wenn es finanziell eher schlecht aussieht wird auch das Fachwissen nicht so gut eingeschätzt. Des Weiteren wurde beobachtet, dass Stiftungen, welche über Fachwissen verfügen sich besser an Veränderungen, wie beispielsweise die der Niedrigzinsphase, anpassen können. Diese Expertise kann entweder intern vorhanden sein oder durch externe Berater eingekauft werden. Stiftung 1 verfügt intern durch den Stifter selbst über ein hohes

finanzielles Fachwissen (I1F15), was sich dieser in seinem beruflichen Werdegang angeeignet hat. Dadurch bedingt können finanzielle Entscheidungen, wie auch die Risikobemessung, selbstständig innerhalb der Stiftung gefällt und durchgeführt werden. Da die Stiftung ihr Vermögen seit der Gründung 2009 bereits mehr als verdoppelt hat (I1F14), ist es wahrscheinlich, dass grundsätzlich die finanziellen Entscheidungen planvoll und zielorientiert gefällt wurden. Stiftung 2 verfügt einerseits intern durch eine Person des Vorstandes über nötiges Fachwissen, zieht zusätzlich aber auch noch externe Berater der Sparkasse hinzu (I2F15). Dadurch können von inner- und außerhalb unterschiedliche Impulse für die Arbeit gebracht werden. Insgesamt scheint das entwickelte Konzept zu funktionieren, da die Kernprojekte der Stiftung für die nächsten Jahre gesichert sind (I2F4). Stiftung 3 hat hier einen ähnlichen Ansatz. Gerade in der ersten Zeit nach Stiftungsgründung wurden spezielle Berater der Sparkasse hinzugezogen, auch wenn die Beratung nicht immer den gewünschten Erfolg hatte. Heute werden diese externen Berater nur noch im Bedarfsfall hinzugezogen (I3F15). Da die Stiftung auch heute den Zweck noch erfüllen kann und sich selbst nicht zu der Gruppe der Stiftungen zählt, die durch die Niedrigzinsphase handlungsunfähig geworden sind (I3F14), scheint auch hier im Großen und Ganzen die finanzielle Lage in Ordnung zu sein. Stiftung 4 versucht einen ganz anderen Ansatz. Diese Stiftung versucht, Experten für das Kuratorium zu akquirieren, um mit deren Fachwissen finanzielle Entscheidungen treffen zu können (I4F16). Es ist also der Versuch, externes Fachwissen in die Stiftung zu integrieren, ohne dafür die üblichen Kosten eines Beraters tragen zu müssen. Zusätzlich verfügt ein Gründungsmitglied der Stiftung durch seine Tätigkeit auch über nötiges Fachwissen (I4F1). Da die Stiftung seit Gründung 2016 bereits einige Kooperationen und Projekte vorweisen kann (I4F14), scheint sich auch hier die Lage gut darzustellen. Stiftung 5 hatte bei Stiftungsgründung ein erfahrenes Mitglied, welches über wichtiges finanzielles Wissen verfügte (I5F17). Inzwischen wird unregelmäßig die Beratung durch externe Banken in Anspruch genommen, jedoch konnten bis dato dadurch keine Lösungen gefunden werden (I5F19/F21). Insgesamt betrachtet bestätigen die befragten Stiftungen durchweg die Erkenntnisse der vorangegangen Studien. Stiftung 1 bis 4 besitzen internes Fachwissen bzw. sind dabei es aufzubauen und gleichzeitig ziehen Stiftung 2 und 4 zusätzlich externe Berater hinzu. Dabei kann die finanzielle Situation dieser Stiftungen vor dem Hintergrund der Niedrigzinsphase als relativ gut bewertet werden. Stiftung 5 geht in die andere Richtung. Ohne internes als auch externes Fachwissen ist auch die finanzielle Situation nach eigenen Angaben eher suboptimal (I5F11/F12). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass finanzielles Fachwissen, sei es intern oder extern, unabdingbar für die Stiftungsarbeit ist. Gleichzeitig scheint der vermutete Zusammenhang zwischen Fachwissen und Anlagerichtlinien zu bestehen. Stiftung 1, 2 und 4, welche zumindest über generelle Anweisungen verfügen, besitzen auch internes und/oder externes Fachwissen. Stiftung 5 besitzt weder Anlagerichtlinien, noch über ein besonderes Fachwissen. Einzig Stiftung 3 bildet hier eine Ausnahme, da diese zwar über internes Fachwissen verfügt, jedoch in keiner Weise Richtlinien vorhanden sind.

Die nächste Variable ist #Stiftungszweck. Da die Hauptaufgabe jeder Stiftung in der Erfüllung ihres Zweckes liegt, ist es naheliegend, dass dieser die möglichen Anlage- und Ertragsoptionen beeinflusst. Stiftung 1, welche ihr gesamtes Anlagekonzept auf Impact Investing ausgerichtet hat, geht davon aus, dass Zweck und Anlage direkt verbunden sein sollten. Als Beispiele werden Investitionen in Kindergärten oder Altenheime für einen sozialen Zweck oder Wind- und Wasserkraftanlagen für einen umweltorientierten Zweck genannt (I1F22). Im Impact Investing ist dies auf jeden Fall auch eine logische Herangehensweise, da in diesem Falle die Investition direkt für die Zweckerfüllung sorgt. Stiftung 2 folgt dieser Logik jedoch nicht. Inhaltlich haben deren Anlagen nichts mit dem eigentlichen Stiftungszweck zu tun (I2F17). Stiftung 3 hat eine ganz andere Sichtweise auf den Stiftungszweck. Dort wird der Zweck nicht nur als die eigentliche Aufgabe der Stiftung betrachtet, sondern auch als eine Art Türöffner zu Fördermitteln. Der Zweck dieser Stiftung ist sehr breit angelegt, dadurch kommt sie bei der Vergabe von Fördermitteln bei einer Vielzahl von Möglichkeiten in Betracht. Ein eng gewählter Zweck würde viele dieser Möglichkeiten von vorneherein ausschließen (I3F18). Dies birgt zwar durchaus die Gefahr, dass die Stiftung ihre Zwecke nicht erfüllen kann, im Gesamten betrachtet ist es jedoch auf jeden Fall ein Vorteil (I3F20). Ähnliche Überlegungen wurden im Vorfeld der Gründung bei Stiftung 4 durchgespielt. Im Endeffekt wurde der Zweck um eine zusätzliche Komponente erweitert, da die Stiftung dadurch auf lange Sicht mit höheren Spendenerträgen rechnet (I4F21). Stiftung 5 betont, dass der Zweck zwar ein durchaus positives Echo bei interessierten Dritten hervorruft, jedoch keinen positiven Einfluss auf mögliche Erträge hat. Als Erklärung dafür wird die Stiftung an sich vermutet (I5F24), da diese von der Allgemeinheit oftmals als wohlhabend angesehen werden (I5F11). Von außen betrachtet ist diese Sichtweise auf den Zweck allerdings fraglich, da die Stiftung aufgrund ihrer Arbeit im Jahr 2016 eine Großspende durch Bußgelder in Höhe von 20.000€ einnehmen konnte (I5F12). Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Zweck durchaus eine große Rolle in Anlage- und Ertragsfragen einnehmen kann. Sofern eine Stiftung Impact Investing betreibt ist es nur logisch, wenn die erzielte Wirkung auch dem beabsichtigten Zweck zugutekommt, weil sich dadurch die positive Einflussnahme der Stiftung um ein vielfaches erhöht. Des Weiteren kann ein gut durchdachter Zweck für eine erhöhte Spendenbereitschaft sorgen. Der einflussreichste Faktor stellt allerdings die Offen- bzw. Geschlossenheit dar. Je offener bzw. breiter der Zweck ist, desto mehr potentielle Fördermöglichkeiten, sei es bei Bund, Ländern, Kommunen, der EU oder Bußgeldern, kommen für die Stiftung in Frage. Ein Risiko besteht darin, dass bei einem zu breit gewählten Zweck die Erfüllung schwierig sein könnte und Probleme mit der Stiftungsaufsicht drohen. Deswegen sollte der Zweck so weit wie möglich, aber auch so eng gefasst wie nötig sein.

Die nächste Variable #Anlagemöglichkeiten ist in die Dimensionen Ursache und Wirkung aufgeteilt. Die Gründe für die gewählten Anlagen liegen bei Stiftung 1 im beruflichen Hintergrund des Stifters. Nachdem dieser ungefähr zwei Jahre in Mikrofinanz und soziale Projekte investierte erfuhr er 2012, dass dies als Impact Investing zu verstehen ist (I1F4). Damit ist dies eine der wenigen Stiftungen, welche die

Anlageart überhaupt praktizieren, wie die Studien von Dorfleitner et al. (2015) und Bischoff/Ratajszcak (2017) herausfanden. Im Laufe der Jahre wuchs das Vermögen weiter an und die Stiftung musste ihre Anlagen diversifizieren, um Klumpenrisiken zu vermeiden (I1F9). Spenden werden nicht gesondert angelegt, da diese immer an ein Projekt gebunden und dadurch nur sehr kurzfristig in der Stiftung verweilen (I1F7). Durch die gewählten Anlagen wird eine finanzielle Rendite von zwei bis drei Prozent erreicht. Jährlich werden dadurch Erträge von ungefähr 2.500€ eingenommen (I1F26). Wie auch schon in der SWOT-Analyse beschrieben, erfordert diese Art der Anlage ein erhöhtes Engagement des Verantwortlichen. Der Experte von Stiftung 1 beschreibt Möglichkeiten des Einstiegs, die durchgängig viel Arbeit im Vorfeld nötig machen und intensive Kenntnisse über die jeweiligen Projekte verlangen (I1F29). Der hohe Aufwand im Vorfeld konnte allerdings bisher auch jegliche Verluste verhindern (I1F9). Neben der finanziellen Rendite erwirtschaftet die Stiftung auch eine soziale Rendite, wie sie in Kapitel 4.2.3 vorgestellt wurde. Damit lebt die Stiftung auch eine Forderung des Bundesverbandes der Stiftungen, welche vorsieht, dass die Kapital- und Förderseite zusammen eine Wirkung erzielen sollen (I1F21). Generell scheint Impact Investing die einzige Möglichkeit zu sein, diese Forderung in der Praxis umzusetzen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der von Stiftung 1 gewählte Ansatz neben einer finanziellen Rendite von zwei bis drei Prozent auch eine soziale Rendite erzielt. Negativ ist zu sehen, dass damit auch ein erhöhter Zeitbedarf einhergeht.

Stiftung 2 verfolgt eine gänzlich andere Art der Anlage. Die Anlagen sind sehr konservativ gewählt, da Sicherheit und Stabilität wichtiger sind als ein finanzieller Ertrag (I2F14). Als Anlageform sind zumeist Wertpapiere gewählt. Im Zuge der Unsicherheit der Niedrigzinsphase werden die Laufzeiten bei Neuanlagen kurz gewählt, damit die Stiftung bei Problemen handlungsfähig bleibt (I2F4). Daneben verfügt die Stiftung über Festgeldkonten und ist beteiligt an einem Fond (I2F5). Damit verfügt die Stiftung über drei verschiedene Anlagearten und entspricht damit ungefähr dem Schnitt anderer Stiftungen. Damit kann diese Stiftung als „sehr klassisch“ bezeichnet werden, da konservativ angelegte, festverzinsliche Wertpapiere von der PwC Studie als die am meist verbreitete Anlageart identifiziert wurden. Gefolgt werden diese von Termingeldern, über welche Stiftung 2 ebenfalls verfügt. Die Erträge belaufen sich jährlich auf 4.000€ (I2F7), was ungefähr 2,55% bedeutet. Insgesamt zeigt sich die Expertin damit zufrieden: „*Also, wir haben aber auch das Glück, dass wir einige Wertpapiere haben, die eben auch weiterhin gut laufen.*“ (I2F3). Dies kann implizieren, dass ein solcher Zinssatz heutzutage nicht mehr alltäglich zu sein scheint und eventuell von anderen Stiftungen auch schwer erreicht werden könnte. Stiftung 2 agiert sehr konservativ und setzt auf bewährte Anlagen. Anlageklassen wie Immobilien, Rohstoffe oder exotischere Formen wie Hedgefonds sind nicht vertreten. Limitierend bei den Immobilien ist sicherlich das geringe Vermögen, Hedgefonds scheiden wohl wegen den eventuellen Risiken aus. Die finanzielle Rendite ist ungefähr gleich wie die der Stiftung 1, allerdings fällt hier die zweite, zusätzliche soziale Rendite weg. Dafür ist der arbeitstechnische Aufwand von Stiftung 2 geringer, wird allerdings durch die externe Beratung auch mit höheren Kosten verbunden sein.

Die Anlagen von Stiftung 3 sind quasi nicht vorhanden. Mit einem Vermögen von 17.000€ wurde das Anlagekonzept von 2003 bis heute nicht mehr verändert (I3F13). Der Ertrag daraus „*reicht ja nicht mal für die Telefonate jetzt.*“ (I3F11).

Stiftung 4 hat ihre Anlagestrategie bereits bei Gründung längerfristig geplant. Anstelle einer weitaus höheren Summe, welche der Stifter zuerst als Vermögen angedacht hatte, wurden nur 52.000€ eingezahlt. Zusätzlich verpflichtete sich der Stifter, die nächsten sieben Jahre jährlich 12.000€ als Spenden der Stiftung zukommen zu lassen (I4F6). Der gesamte Grundstock wurde in konservative Projekte der Hypovereinsbank zu einer Rendite von 1% investiert (I4F18/I4F20), woraus jährlich Erträge in Höhe von 520€ erwirtschaftet werden (I4F6). Der Gedanke hinter dieser Strategie ist eigentlich simpel. Hätte die Stiftung die 84.000€ zu Beginn dem Stiftungsvermögen hinzugefügt, kämen bei einer Rendite von ca. 1% pro Jahr ungefähr 840€ mehr Erträge hinzu. Durch die gestückelten Spenden verfügt die Stiftung gesichert über jährlich große Beträge, welche für die Arbeit eingesetzt werden können. Damit einher geht auch eine große Planungssicherheit. Durch diese Taktik verfügt die Stiftung über jährliche Erträge, welche sonst nur mittels eines Vermögens von mehr als 1.000.000€ erwirtschaftet werden könnten (I4F7).

Stiftung 5 hatte nach Gründung ihr Kapital klassisch als Wertpapier in einem Sparbrief mit einer Rendite von 4,5% angelegt (I5F6). Nachdem dieses ausgelaufen ist, wurde das Geld bisher nicht neu angelegt. Begründet wird dies unter anderem damit, dass sich die Stiftung nicht an eine bestimmte Anlageform binden will, solange dabei keine Erträge zu erwirtschaften sind (I5F27).

Insgesamt betrachtet erzielen die fünf befragten Stiftungen Erträge für ihre Anlagen zwischen null bis drei Prozent. Stiftung 3, 4 und 5 verlieren demnach definitiv durch die Inflation real an Vermögen und können dieses nur nominal erhalten. Stiftung 1 und 2 schaffen dies auch real. Stiftung 1 erhält neben der finanziellen auch zusätzlich noch eine soziale Rendite, muss dafür allerdings auch mehr Arbeit in die Auswahl der Anlagen investieren. Interessant ist, dass trotz der niedrigen bis nicht existenten Erträge durch die Anlagen alle Stiftungen ihren Zweck trotzdem erfüllen können. Bei Stiftung 4 ist eine Erklärung schnell gefunden, da deren Strategie von Beginn an darauf ausgerichtet war, sich nicht durch die Erträge der Anlagen, sondern unter anderem durch eigene Spenden zu finanzieren. Die anderen Stiftungen müssen also weitere Erträge durch Fundraising einnehmen.

Die nächste Variable betrifft die Ertragsmöglichkeiten. Da es sich hierbei um Fundraising handelt, wurde die Variable auch #Fundraising mit den Dimensionen Ursache und Wirkung benannt. Für Stiftung 1 ist die Ursache klar, warum sie Fundraising betreibt: „*Nein, also für die kleine Stiftung ist es ein Muss.*“ (I1F24). Diese Aussage widerspricht den Ergebnissen der bisherigen Studien. Laut PwC sei Fundraising bei kleinen Stiftungen zwar ein wichtiger Bestandteil, laut Bischoff und Ratajszczak (2017) betreiben wie beschrieben nur 41,7% der kleinen Stiftungen Fundraising. Dorfleitner et al. (2015) stellten darüber hinaus fest, dass nur 50% der Stiftungen in Zukunft vermehrt auf Fundraising setzen wollen. Diesen Feststellungen widerspricht Stiftung 1 jedoch vehement. „*Aber ohne Fundraising ist man also schon*

*verloren.“* (I1F25). Allerdings räumt der Experte ein, dass eine Stiftung auch ohne Fundraising bestehen kann. Allerdings wäre die Voraussetzung, um gleichwertige Arbeit abliefern zu können, ein Vermögen in mehrfacher Millionenhöhe (I1F23), oder die Stiftung gibt sich mit kleinen Erträgen ihres Vermögens zufrieden, kann aber dementsprechend nur bedingt Stiftungsarbeit vollbringen. Dabei hinterfragt der Stifter auch den Sinn einer Stiftung. Ist es einem Stifter wichtiger, den Titel „Stifter“ zu tragen oder ist der Sinn einer Stiftung die erzielte Wirkung (I1F25/F27)? Insgesamt betragen die Erträge des Fundraisings bei Stiftung 1 ungefähr 90.000€ jährlich, unter anderem durch Fördermittel des Bundesministeriums. Gleichzeitig spricht der Experte die damit, wie in der SWOT-Analyse beschrieben, zusätzlich anfallenden Reportingpflichten an (I1F26).

Stiftung 2 würde deren Aktivitäten nicht als Fundraising beschreiben, trotzdem hat diese Stiftung auch regelmäßige Großspender und erhält eine Förderung durch Landesmittel (I2F9). In den letzten Jahren betrugen die jährlich Erträge durch Fundraising zwischen 5.300€ bis 5.500€, dieses Jahr erstmalig nur 300€ (I2F10). Dies verdeutlicht das beschriebene Risiko des Fundraisings, da es oftmals nur schwer planbar ist.

Stiftung 3 geht dieses Risiko allerdings bewusst ein. Das gesamte Finanzkonzept der Stiftung setzt auf Fundraising, da das Vermögen und dessen Erträge wie beschrieben nicht ausreichend zur Zweckerfüllung sind. Deswegen sammelt die Stiftung auf der einen Seite klassisch Spenden ein, fokussiert sich aber daneben auf Antragsfundraising. Dabei werden verschiedene Fördertöpfe von EU, Bund, Land und Kommunen auf Kompatibilität mit dem eigenen Stiftungszweck geprüft und bei Übereinstimmung wird versucht, eine Förderung zu erhalten (I3F4/F5). Der Experte betont dabei die Wichtigkeit des Fachwissens, wie eine Stiftung Zugriff auf solche Förderungen bekommen kann (I3F29). Insgesamt hat die Stiftung seit Bestehen 20.000€ an Spendengeldern für ein bestimmtes Projekt eingesammelt (I3F6), die Erträge des Antragsfundraisings und andere Spenden kommen hier wohl noch hinzu. Dies stellt allerdings nur eine Vermutung dar, da darauf nicht weiter konkret eingegangen wurde. Klar ist auf jeden Fall, dass mindestens 90 bis 95% der Erträge der Stiftung mittels Fundraising eingenommen werden (I3F9/F10).

Stiftung 4 hat wie bereits beschrieben ihr gesamtes Konzept auf Fundraising ausgerichtet. Dafür betreiben sie quasi eine Art Eigenfundraising, indem der Stifter wie beschrieben die nächsten sieben Jahre der Stiftung jährlich 12.000€ spendet (I4F6). Zusätzlich ist der Mitbegründer Experte für Großspendenakquise und will dadurch weitere Erträge einnehmen, damit nach dem Auslaufen der Eigenspende die Stiftung auch anderweitig Spenden einnehmen wird (I4F11). Hinzu kommt der Versuch, mittels Kooperationen mit verschiedenen Hochschulen und Institutionen, sowie der Strahlkraft der für das Kuratorium angeworbenen Wissenschaftler weitere Spenden generieren zu können (I4F14/F17).

Stiftung 5 versucht ganz klassisch Spenden einzusammeln (I5F10), hat schon erfolgreich Bußgeldförderung erhalten (I5F14) und weiß auch von der Existenz verschiedener Fördertöpfe (I5F17).

Insgesamt werden jährlich 1.000 an Spenden eingenommen (I5F15), wobei die Erträge des Antragfundraisings noch dazu kommen (I5F16).

Damit betreiben alle befragten Stiftungen Fundraising und widersprechen damit den Studien, welche eine eher untergeordnete Rolle festgestellt hatten, deutlich. Ein sehr interessantes Bild ergibt sich, wenn die jährlich eingenommenen Erträge durch Fundraising und Anlagen direkt miteinander verglichen werden:

	Anlage	Fundraising
Stiftung 1	2.500€	90.000€
Stiftung 2	4.000€	5.300/5.500€, jetzt erstmalig nur 300€
Stiftung 3	Unklar, bei 1% Ertrag: 170€	Unklar. 20.000€ Ertrag für ein Projekt + Antragsfundraising + weitere Spenden
Stiftung 4	520€	12.000€ Eigenspende + weitere Spenden
Stiftung 5	Unklar, wohl ca. 5€	1.000€ + Bußgeldfundraising mit Erträgen bis zu 20.000€ + Großspenden von 2.000€

Aus dieser Übersicht geht klar und eindeutig hervor, dass die Fundraiserträge die Anlagenerträge zumeist um ein Vielfaches übersteigen. Ausnahme bildet Stiftung 2. In den letzten Jahren waren dort die Erträge des Fundraisings aber trotzdem stets höher als die Einnahmen durch die Anlagen, dieses Jahr ist dies erstmalig nicht der Fall. Dieser Gedanke kann in einem fiktiven Szenario weitergeführt werden. Wenn Stiftung 1, 3, 4 und 5 durch extrem risikohafte Anlagen eine jährliche Rendite von 10% erreichen würden, diese auch keine Ausfälle hat und erfolgreich ist, bekommt Stiftung 1 12.500€, Stiftung 3 1.700€, Stiftung 4 5.200€ und Stiftung 5 8.000€ an Erträgen. Keine der Stiftungen würde in diesem fiktiven Extrembeispiel dadurch mehr Einnahmen durch Anlagen als durch Fundraising erhalten. Dies verdeutlicht nachdrücklich, welche Hebelwirkung Fundraising haben kann. Selbst mit einer 10%-Rendite, welche in der heutigen Niedrigzinsphase mittels konservativer und auf Sicherheit bedachter Anlagemethoden eigentlich nicht erreichbar ist, können die Erträge des Fundraisings nicht übertroffen oder auch nur erreicht werden. Deswegen sollte der Fokus der Anstrengungen einer kleinen Stiftung in

der Niedrigzinsphase auf der Optimierung von Fundraising und nicht auf der Optimierung der Anlagen liegen.

Die letzte Variable sind #Handlungsempfehlungen. Ursprünglich wurde davon ausgegangen, weitere Tipps von den Experten für die Finanzierung in der Niedrigzinsphase zu erhalten. Entgegen der Erwartung wurden allerdings durchweg auch andere Bereich angesprochen. Stiftung 1 betont, dass Impact Investing einen hohen Grad an persönlichem Engagement und Nähe benötigt, um sinnvoll durchgeführt werden zu können (I1F29). Außerdem bringt der Experte erneut zur Sprache, dass der Wille des Stifters wichtig ist. Jede Stiftung kann sich auch in Zeiten der Niedrigzinsphase alleine auf die Erträge des Vermögens verlassen, dementsprechend weniger fördern bzw. den Zweck erfüllen, ein Stifter bleibt trotzdem der Gründer (I1F31). Dieser Gedanke ist eigentlich grundlegend. Jede Stiftung kann auch heutzutage ohne große Anstrengungen und Engagement weiter existieren und arbeiten, wenn auch eingeschränkt. Ein Stifter bleibt man trotzdem und es kann zudem möglicherweise ein Denkmal für die Ewigkeit mittels der Stiftung geschaffen werden. Will eine kleine Stiftung allerdings eine Wirkung hinterlassen und Ergebnisse produzieren, muss heutzutage mehr Engagement gezeigt werden. Einmal stifteten und danach bequem von den Erträgen fördern ist heute unmöglich bzw. suboptimal. Stiftung 2 betont noch einmal die Wichtigkeit von Fachwissen und dass eine Stiftung langfristig denken sollte (I2F18). Außerdem wird der Wunsch nach einer deutlichen Reduzierung der bürokratischen Hürden für kleine Stiftungen geäußert, da diese große Schwierigkeiten darstellen können (I2F19). Ähnliche Anregungen hat auch Stiftung 3. Diese würde sich von der Stiftungsaufsicht deutlich weniger Bürokratie in der Führung einer kleinen Stiftung wünschen (I3F24/25). Auch wird die Wichtigkeit von Fachwissen wiederholt betont. Stiftungen sollten sich bewusst sein oder machen, welche Fördermöglichkeiten es gibt und wie diese zu akquirieren sind (I3F22/F23). Auch Stiftung 4 hätte gerne Änderungen im Stiftungsrecht. Diese sind allerdings sehr konkret. Der Experte bemängelt den Umstand, dass bei Stiftungen viele Millionen Euro in seinen Augen untätig investiert sind und aus diesem Grund nur ein Bruchteil wirklich aktiv für die Zweckerfüllung eingesetzt werden können. Deswegen solle es Stiftungen erleichtert werden, das Vermögen auch aktiv nutzen zu können und nicht zum Erhalt verpflichtet zu sein. „Eine Stiftung lebt nur, indem das Geld fließt.“ (I4F23). Damit ist allerdings nicht in erster Linie eine Verbrauchsstiftung gemeint, obwohl der Experte diese Option durchaus für sinnvoll hält. Eher sollte ein Drittel des Grundstocks beweglicher sein, damit es jederzeit für die anfallende Arbeit eingesetzt werden kann. Der Ewigkeitsgedanke sei inzwischen veraltet, da die Welt dafür zu schnelllebig geworden sei (I4F24). Deswegen fordert Stiftung 4 eine Stiftungsreform (I4F25), welche durch Briefe an die Politik und den Bundesverband für Stiftungen ins Rollen gebracht werden soll (I4F23). Da im nächsten Jahr eine Stiftungsreform ansteht, ist nun eine gute Gelegenheit für die Stiftung, ihre Vorschläge an die Politik und den Bundesverband weiterzugeben.

## 8. Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel sollen nun aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase aufgestellt werden. Dabei gilt zu beachten, dass manche der gewonnenen Erkenntnisse nur bei einer Neugründung sinnvoll umgesetzt werden können. Diese Empfehlungen sind sicherlich für bestehende Stiftungen wenig hilfreich, sollen aber trotzdem hier mit aufgeführt werden. Grundsätzlich ist auch zu beachten, dass es viele Möglichkeiten gibt, eine Stiftung zu führen. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben gibt es durchaus Stiftungen, welche keine oder nicht viel Arbeit investieren möchten und deswegen viele Entscheidungen anders treffen werden. Diese Handlungsempfehlungen sind allerdings an kleine Stiftungen in der Niedrigzinsphase gerichtet, die aktiv an ihrer Situation etwas verändern wollen. Außerdem mögen manche Empfehlungen sehr grundlegend klingen, jedoch sollen die Empfehlungen jegliche kleine Stiftung in der Niedrigzinsphase ansprechen.

Die erste Handlungsempfehlung setzt außerhalb des mittels Untersuchungsmodells untersuchten Gebietes an. Wie in Kapitel 6 beschrieben stellte sich die Kontaktaufnahme mit einem Großteil der Stiftungen als durchaus kompliziert heraus. Im Jahr 2017 ist es allerdings keine Schwierigkeit mehr und auch nur mit sehr überschaubaren Kosten verbunden, einen eigenen Internetauftritt zu erstellen und zu pflegen. Der gleichzeitige Gewinn ist potentiell riesig. Es besteht die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme, interessierte Dritte wie mögliche Spender können sich über die Stiftung und ihre Arbeit informieren und mittels Onlinediensten wie PayPal unverzüglich spenden. Wahrscheinlich ist in der heutigen Zeit eine Stiftung ohne Homepage für die große Allgemeinheit gleichzusetzen mit einer nicht existenten Stiftung. Daher lautet die erste Handlungsempfehlung:

1. Jede Stiftung sollte sich einen professionellen Internetauftritt, mit Informationen über die Stiftung und ihre Arbeit, sowie Kontakt- und Spendenmöglichkeiten erstellen.

Als nächstes werden die Variablen des Untersuchungsmodells betrachtet. Die Niedrigzinsphase stellt jede Stiftung vor eigene Herausforderungen. Alle befragten Stiftungen haben die Auswirkungen zu spüren bekommen und unterschiedlich darauf reagiert. Grundlegend wichtig ist aber zuerst das Erkennen des Problems und die Entwicklung einer Lösungsstrategie. „*Das Motto „Augen zu und durch“ würde für nicht wenige Stiftungen langfristig das unvermeidliche Aus bedeuten*“ (Netter/Paukstadt 2016, 51).

2. Jede Stiftung sollte die genauen Auswirkungen der Niedrigzinsphase analysieren und darauf aufbauend konkrete Lösungsvorschläge entwickeln.

Das Vermögen einer Stiftung wird zum Großteil bei Gründung bestimmt, weswegen die folgende Empfehlung nur bei Neugründung einer Stiftung gilt. Der Gedanke, dass mehr immer besser ist, sollte verworfen werden. Ein mehr an Vermögen bringt auf der Ertragsseite wenig zusätzlichen Nutzen. Deswegen sollte ein Stifter bei Gründung einer Stiftung nicht zugleich den gesamten Betrag als

Vermögen anlegen, sondern nur einen Teil und sich dazu verpflichten, den Rest als jährliche Spende der Stiftung zukommen zu lassen.

3. Jede Stiftung sollte bei Gründung nur einen Teil des angedachten Vermögens als Kapital einsetzen. Der Rest sollte jährlich als Spende zugeführt werden.

Der nächste Punkt sind Anlagerichtlinien. Auch wenn keine der befragten Stiftungen bisher solche aufgestellt hat, so können diese wie beschrieben elementar wichtig werden.

4. Jede Stiftung sollte Anlagerichtlinien aufstellen, regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren.

Die nächste Variable ist das finanzielle Fachwissen. Dieses legt die Grundlage für ein erfolgreiches Anlagen- und Ertragskonzept. Deswegen ist es für jede Stiftung ein Muss, sich extern oder intern Fachwissen anzueignen.

5. Jede Stiftung sollte sich intern finanzielles Fachwissen aufbauen oder extern einkaufen.

Der Zweck einer Stiftung kann entscheidend für die Vergabe von Fördermitteln sein. Bei Gründung sollte deswegen ein Stiftungszweck gewählt werden, der viele Fördermöglichkeiten eröffnet.

6. Jede Stiftung sollte ihren Stiftungszweck so weit gefasst wie möglich, aber so eng wie nötig wählen.

Die Anlagemöglichkeiten sind für kleine Stiftungen wie beschrieben von Beginn an durch das kleine Kapital begrenzt. Zusätzlich sind die dadurch möglichen Erträge sehr beschränkt. Ein Ausweg stellen wirkungsorientierte Anlagen dar, mit welchen ein Vielfaches an Wirkung erzielt werden kann.

7. Jede Stiftung sollte ihre Anlagen wirkungsorientiert anlegen.

Wie beschrieben können mittels Fundraising deutlich wirkungsvollere Hebel in Bewegung gesetzt werden. Ein limitierender Faktor in einer kleinen Stiftung ist Zeit. Diese reicht oftmals nicht aus, um in mehreren Gebieten gleichzeitig zielorientiert zu arbeiten. Deswegen sollte der Fokus einer jeden Stiftung auf den Aufbau und der Pflege von Fundraising liegen.

8. Jede Stiftung sollte den Fokus ihrer finanziellen Arbeit auf Fundraising jeglicher Art setzen.

Ein paar dieser Empfehlungen können nur bei einer Stiftungsneugründung umgesetzt werden. Allerdings steht nächstes Jahr eine Stiftungsreform an. Dadurch hat jede Stiftung noch die Möglichkeit, die eigenen Wünsche und Anregungen vorzutragen, womit eventuell auch nachträglich die Umsetzung von Empfehlungen möglich wird

9. Jede Stiftung sollte Anregungen für die Stiftungsreform 2018 der Politik und dem Stiftungsverband mitteilen.

## 9. Evaluation der Methode

Zur Datengewinnung wurden Interviews mit Experten von fünf verschiedenen Stiftungen durchgeführt. Geht man von 2135 Stiftungen mit einem Vermögen von bis zu 250.000€ in Deutschland aus, entsprechen die fünf Stiftungen einem Anteil von 0,23%. Mehr Stiftungen hätten sicherlich ein breiteres und exakteres Bild der aktuellen Situation darstellen können, jedoch bestanden aufgrund des Rahmens dieser Arbeit zeitliche und arbeitstechnische Hürden. Ein Vielfaches an Interviews hätte den Rahmen des Möglichen deutlich überschritten. Insgesamt war die schlussendliche Auswahl der Experten trotzdem breit gefächert und so konnten Einblicke in vom Inhalt stark abweichenden Ansätzen gewonnen werden.

Die Interviews wurden mithilfe eines Leitfadens durchgeführt, der wie beschrieben als grober Leitfaden während der Interviews dienen sollte. Daneben war es geplant, durch gezielte Nachfragen und Anknüpfen an Informationen des Experten auf der einen Seite tiefere und weitere Details zu erfragen und andererseits dadurch einen möglichst flüssigen Interviewablauf zu erreichen, der einem natürlichen Gesprächsverlauf ähnelt. In der Praxis war dies schwierig umsetzbar und funktionierte nicht immer wie geplant. Dies äußert sich in den Interviews oftmals durch schlagartige Themenwechsel, ohne tiefer auf die Antworten des Gegenübers einzugehen. Im Verlauf der verschiedenen Interviews ist zwar eine Verbesserung durch die gewonnene Erfahrung zu erkennen, jedoch wäre oftmals noch Potential zur Verbesserung vorhanden. Bei der späteren Bearbeitung wurden durchaus viele Stellen erkannt, an welchen durch gezieltes Nachfragen weitere Informationen hätten gewonnen werden können. Insgesamt lief dies manchmal nicht optimal. Generell ist die richtige Steuerung eines Interviews eine sehr anspruchsvolle und nicht zu unterschätzende Aufgabe. Dazu ist auch zu zählen, dass Experten durchaus nicht auf Fragen eingegangen sind oder teilweise auch von anderen Fakten berichteten, die zwar mit dem Thema Stiftung verbunden sind, aber nicht mit der direkten Fragestellung. Hier gelang es häufig nicht die Kontrolle über das Gespräch geschickt wiederzuerlangen und zur eigentlichen Fragestellung zurückzukehren. Dadurch wurden mitunter durchaus interessante, für die Fragestellung jedoch nicht relevante Fakten gesammelt. Trotz der Schwierigkeiten in der Umsetzung brachte die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews viele Vorteile mit sich. Die Gespräche konnten sich frei entwickeln und Fragen auf den Experten oder die Situation angepasst werden. Damit gelang es in jedem Interview, wichtige und vielseitige Informationen von den Experten zu erhalten. Somit war der Erkenntnisgewinn sicherlich höher als in einem eingeschränkten Umfeld einer standardisierten Umfrage. Die breite Aufstellung der unterschiedlich agierenden Stiftungen konnte so einen sehr weiten Blick auf das Themenfeld vermitteln.

Als weitere Schwierigkeit stellte sich der Unterschied zwischen Schriftsprache und Lautsprache heraus. Nach Transkription der ersten Interviews wurde schnell klar, dass dort große Unterschiede herrschen und die niedergeschriebenen Fragen der Interviews im Nachhinein recht holprig wirken. Trotz des Wissens über diese Stolpersteine war es nur schwer möglich, in den weiteren Interviews eine Verbesserung zu erreichen. Insgesamt betrachtet fehlte bei den beschriebenen Aspekten eindeutig praktische Erfahrung und könnten von einem routinierten Interviewer sicherlich effizienter durchgeführt werden.

Für die Interviewdurchführung und -auswertung wurde das in Kapitel 3 vorgestellte Untersuchungsmodell benutzt. Bei der erfolgten Auswertung und Zuordnung zu den einzelnen Variablen sind Schwierigkeiten bei der klaren Verteilung aufgetreten, da Aussagen oftmals in verschiedene Kategorien gepasst hätten. Die Variablen #Stiftungszweck, #Anlagerichtlinien, #finanzielles Fachwissen und #Anlagerichtlinien waren immer klar zuordenbar, bei den Restlichen gab es Schwierigkeiten. Hier stellt sich die Frage des genauen Auslösers. Mit schärfer abgegrenzten bzw. klareren Fragen und intensiverem Nachhaken während den Interviews hätten diese Probleme eventuell verhindert oder zumindest minimiert werden können. Es bleibt aber zu bedenken, ob eine Eindeutigkeit in der Zuordnung weitere oder bessere Erkenntnisse geliefert hätte. Solange die Informationen aufgenommen, bearbeitet und daraus Schlüsse gezogen werden können, stellt dies einen wichtigen Anteil der Arbeit dar. Ob eine klarere Zuordenbarkeit die getroffenen Schlüsse verbessert hätte ist zumindest fraglich. Trotz der Abgrenzungsschwierigkeiten konnten anhand der Variablen breit gefächerte Informationen aus der Arbeit der Stiftungen gewonnen werden. Diese zielten auf die wichtigen Einflussfaktoren ab und bildeten so die Grundlage für die Erstellung der Handlungsempfehlungen. Da sich die Stiftungen in ihrer Arbeit oft stark unterscheiden, wurden dadurch auch viele verschiedene Ansätze und Methoden kennengelernt, sodass eine Reihe von Handlungsempfehlungen erstellt werden konnten.

## 10. Fazit und Ausblick

Kleine Stiftungen stehen in der Niedrigzinsphase vor großen Problemen. Der ursprüngliche Gedanke, mit den Erträgen eines Vermögens Stiftungsarbeit zu finanzieren, funktioniert in der heutigen Zeit nur noch bedingt. Wie diese Arbeit allerdings gezeigt hat, muss dies keine unüberwindbaren Hürden darstellen. Auch in Zukunft können Stiftungen existieren und einen wichtigen Beitrag leisten, wenn staatliche Förderung an ihre Grenzen stößt. Dabei erscheint allerdings ein Umdenken im Aufbau einer Stiftung unumgänglich. In dieser Arbeit hat sich eine Idealvorstellung einer kleinen Stiftung in der Niedrigzinsphase herausgestellt. Die Idealstiftung ist sich der Niedrigzinsphase mit ihren Auswirkungen bewusst und entwickelt konkrete Maßnahmen. Bei Gründung investiert der Stifter nur einen Teil seines Vermögens als Kapital in die Stiftung. Danach verpflichtet er sich, den restlichen Anteil über die nächsten Jahre hinweg als Spende der Stiftung zukommen zu lassen. Gleich zu Beginn werden Anlagerichtlinien aufgestellt, welche dem Vorstand auch in Zukunft klare Anweisungen und Richtungen vorgibt. Außerdem muss Fachwissen erworben werden. Entweder eignet es sich der Stifter oder eine ausführende Person selbst an, engagiert externe Berater oder aber besetzt das Kuratorium mit Fachpersonal. Der Stiftungszweck wird so gewählt, dass der Stifter im Bereich seines Wunsches helfen kann und der Zweck einerseits offen genug ist, um für ein Gros von Fördermöglichkeiten in Frage zu kommen, andererseits auch ansprechend für spendeninteressierte Dritte erscheint. Jegliche Anlagen der Stiftung werden wirkungsorientiert getätigten. Das Hauptaugenmerk für die Finanzierung liegt allerdings im Fundraising, dort vor allem im Bereich des Antragsfundraisings. Klar ist, dass es schwierig sein kann, viele dieser Vorstellungen umzusetzen. Allerdings bieten sie eine gute Orientierung für Handlungsmöglichkeiten. Die Stiftungsreform 2018 sollte durchaus als Chance wahrgenommen werden, da damit die Möglichkeit besteht, existierende Gesetze zum eigenen Vorteil zu verändern, um die Stiftungsarbeit effizienter und leichter zu gestalten. Für diesen Veränderungsprozess hat heute jede Stiftung noch die Möglichkeit zur Einflussnahme und sollte diese auch wahrnehmen, denn nur so kann sie aktiv an einer Umgestaltung der Stiftungslandschaft mitwirken. Somit kann heute die Grundlage geschaffen werden, dass auch in Zukunft kleine Stiftungen in Deutschland aktiv an der Förderung von Bildung, Wissenschaft und Kultur oder am Kampf gegen soziale Missstände teilnehmen können.

**Anhang 1: Interview 1**

*I: Wie sind sie eigentlich auf die Idee gekommen, eine Stiftung zu gründen? (F1)*

E: Also auf die Idee bin ich gekommen, weil ich schon immer an und für sich sozial engagiert war. Ich war ja 30 Jahre bei [Unternehmen] und da hatte ich während meiner Berufstätigkeit auch, also es war ja [Unternehmen], und es war ja damals immer sehr viel Spaß und Fun und wir haben da auch so Kinderprojekte unterstützt und da habe ich mal so einen ganzen Tag in einem Stadtteil hier von [Stadt] organisiert. Und das hat mir Spaß gemacht und außerdem war ich im Sportverein, also in diesem [Unternehmen] Sportverein, wo ich ja heute noch bin in der [Sportverein] und habe die unterstützt und war denn auch da im Vorstand und war da Schatzmeister und habe schon auch seit meiner Jugend immer so soziale Projekte gemacht. Und irgendwann habe ich dann mal so die Vision gekriegt, das hört sich jetzt komisch an, dass ich gesagt habe ich will eine Stiftung gründen. Aber ich wusste gar nicht wofür und was ich damit machen will. Normalerweise hat man dann ja eine Idee oder einen Verein oder einen Zweck und sagt mache ich denn jetzt einen Verein, oder mache ich ein Unternehmen, oder mache ich eine Stiftung. Und ich hatte halt die Idee ich mache eine Stiftung, aber wusste noch gar nicht, was die eigentlich machen soll. Und das hat sich also im Nachhinein als sehr gut herausgestellt, weil ich jetzt sozusagen alle Aktivitäten in meinem dritten Lebensabschnitt unter dieser Stiftung bündle. Also ich spiele gerne [Sportart] und die Stiftung fördert auch [Sportart]. Ich mache [Sportunterricht], das läuft dann über die Stiftung und die ganzen sozialen Engagements laufen auch über die Stiftung. Und das ist halt was ganz anderes als wenn man diese, ich nenne das immer das ist so ein Haus was man hat und da macht man seine Aktivitäten drin und denn, außerdem habe ich festgestellt, dass man also mit sehr vielen anderen Leuten da so eine Art Win-Win-Situation erzeugen kann. Und dass man den sozusagen Rahmen eben ausgibt und die dann unter diesem Dach auch was machen können.

*I: Okay. Und Sie haben dann ja 2009 Ihre Stiftung gegründet und das war dann ja eigentlich auch direkt am Anfang auch von dieser Niedrigzinsphase. (F2)*

E: Genau.

*I: Hatte das bei der Stiftungsgründung irgendwelche Einflüsse, diese Niedrigzinsphase? (F3)*

E: Ja die Ein, klar hatte es Einflüsse, weil ich habe dann gesagt was kannst du tun mit diesen 50.000 Euro, oder 60.000 waren es. Wenn ich die denn in Bankanleihen investiere, ich weiß nicht was es damals gab, zwei Prozent, und dann habe ich 1.200 Euro und dann bezahle meine Verbandsbeiträge und meine Teilnahme am Verbandstag und ein paar Tintenpatronen und dann war es das. Und dann habe ich gesagt, also das ist ja dann ein bisschen, ein bisschen wenig was dann diese 60.000 Euro da tun.

*I: Genau. (F4)*

E: Und dann habe ich gesagt, aber ich kann sie auch in dem Sinne einsetzen, wo ich sowieso unterwegs bin, also entwicklungspolitische Arbeit. Das ist dann hauptsächlich Mikrofinanz und soziale Projekte. Und habe dann angefangen da in gleich von Anfang an in Mikrofinanz hauptsächlich und soziale Projekte

zu investieren, was damals 2009 das war halt noch völlig neu. Und ich war 2011 auf dem Stiftungstag in Stuttgart und habe das mal vorgestellt und da habe ich gedacht was machst du da eigentlich. Also irgendwie keiner macht das so wie du hier und alle machen in Öl und Aktien und Immobilien und Renten und ich kam mir da wie ein bunter Hund vor. Und erst in 2012 gab es dann einen Kongress in Deutschland, das war bei der Deutschen Bank mit den Stiftungen zusammen, und da wurde das dann vorgestellt, dass das was ich mache Impact Investing heißt.

*I: Genau. (F5)*

E: Und seitdem weiß ich, dass ich Impact Investing mache. Also die Begriffe Mission Investing/Impact Investing, die gehen immer so ein bisschen durcheinander, je nachdem wie sie gerade so definiert werden.

*I: Genau. Und dann ist auch heute Ihr Finanzkonzept noch komplett auf Mission Investing ausgerichtet? (F6)*

E: Ja, also wir machen 100% Mission Investing. Also ich habe jetzt sogar wegen dem Investment-Gesetz da habe ich jetzt sogar mein Depot gekündigt, weil wir sozusagen alles in Direktanlagen in irgendwelchen Projekten machen.

*I: Wenn Sie denn, sie sammeln ja auch Spenden auch laut Ihrer Homepage, wenn sie Spenden bekommen, dass die eingesetzt werden. Geht das auch direkt alles in dieses, in irgendwie eine Form des Mission Investing? Oder wie würden Sie Spenden anlegen? (F7)*

E: Also, so lange ist die Verweilzeit eigentlich nicht. Also, die Verweilzeit ist maximal ein viertel Jahr oder ein halbes Jahr. Also das wird an und für sich jetzt nicht, sage ich mal, bewusst konkret angelegt. Also das läuft an und für sich so durch. Also das ist an und für sich, also die Spenden gehen für mich 1:1 raus. Meist, weil wir ja den Ansatz haben, dass wir die Spenden für ein bestimmtes Projekt sammeln und nicht für die Stiftung. Und von daher ist an und für sich der Projektzweck immer da und dann geht das sofort raus wenn das Geld da ist. Also es ist nicht so dass wir sagen, wir sammeln als [Stiftung] Spenden ein und gucken mal, was wir damit machen. Sondern wir sagen, wir wollen jetzt im Kindergarten was erweitern, wir wollen an der Schule das machen und wir wollen den Mikrofinanz-Topf erhöhen. In dem Moment wo das da ist, geht das Geld raus. Und von daher muss ich es auch zwischendurch nicht anlegen.

*I: Ok. Und das hat sich auch, Ihr ganzes Finanzkonzept innerhalb der letzten acht Jahre in dem Sinne auch nicht geändert oder weiter angepasst? (F8)*

E: Nein.

*I: Weil der Zinssatz ging ja immer weiter runter, sagen wir mal zwei Prozent waren es am Anfang, jetzt ist es ja schon im Minusbereich, seit ein, zwei Jahren vielleicht. Aber da hat sich dann nichts weiter geändert? (F9)*

E: Nein, also wir haben etwas weiter diversifiziert auf mehr Projekte und mehrere Sachen. Nachdem es am Anfang ziemliche Klumpenrisiken waren, haben wir so ein bisschen diversifiziert und ich würde

sagen, also wir haben so Erträge von zwei, ja zweieinhalb bis drei Prozent oder so was in diesem [Bereich]. Und bis jetzt ist uns auch noch nichts ausgefallen in den acht Jahren.

*I: Das ist gut. Ja, aber sie haben dann auch, das Mission Investing oder das Impact Investing zielt ja auch nicht nur darauf ab, die finanzielle Rendite zu bewahren, sondern einfach auch auf die Wirkung. (F10)*

E: Ja klar, aber wir haben ja beides. Aber alle Projekte, also sag ich mal, alles was wir auf der Kapitalstockseite investieren wirft auch Rendite ab. Also es sind keine, wir müssen ja das Geld laut Stiftungsgesetz sicher und ertragreich anlegen. Und die Betonung liegt da immer auf ertragreich. Also ich kann nicht sagen ich investiere da was für null.

*I: Genau. (F11)*

E: Das geht nicht. Also es bringt immer alles mindestens, ja mindestens zwei, und ich glaube das Maximum ist drei, zwei bis drei Prozentpunkte.

*I: Und betreiben Sie da Wirkungsmessungen in irgendeiner Form? (F12)*

E: Also das machen wir jetzt nicht wissenschaftlich oder so, sondern die Wirkungsmessungen, das gucken wir uns halt an wie die Projekte laufen und was da vor Ort passiert. Aber da wir jetzt drei, vier Ehrenamtlichen das machen, können wir also keine großartigen Wirkungsmessungen machen. Also das ist Hands-on, wir gucken, ob das wirkt und Wirkungsmessungen muss man größeren Organisationen vorbehalten. Das können wir als Kleinere nicht machen. Und außerdem sage ich mal, sind wir mehr so, empfinden wir uns mehr als Speerspitze, dass wir sagen, guck mal, da kann man was machen und da geht kein Geld verloren und das wirkt. Nur die Großen können dann mit großem Geld kommen und sagen, die Wirkung dann auch mal messen. Und wir sehen uns so in der Pilotphase, dass man sagt, guck mal, man kann was machen und es geht. Das ist so unsere Idee. Und wenn dann nach uns die mit dem großen Geld kommen, dann gehen wir da auch wieder raus und machen das Nächste und lassen die mit dem großen Geld da alleine wirken. Weil diese kleinen Mengen, die sind auch für kleinere Projekte ist das gut so zum Start und wenn dann das große Geld kommt, werden wir auch nicht mehr gebraucht und dann machen wir wieder neue Sachen.

*I: Sie sprechen auch selbst immer von kleinen Stiftungen und großen Stiftungen, haben sie da irgendwie, wo würden Sie da die Grenze ziehen zwischen einer kleinen und einer großen Stiftung? (F13)*

E: Na gut, das ist ja nun linear, aber es kommt ja ganz darauf an, ob eine Stiftung sich nur auf die Zins-, also sage ich mal auf die Kapitalerträge, oder ob die Spenden einsammeln. Das gibt auch ganz kleine Stiftungen, die drehen ein riesen Rad, weil sie an die Fördertöpfe der EU oder der Bundesregierung oder der Entwicklungshilfe gehen und dann können sie Millionen umsetzen. Also das kommt nicht an und für sich auf die, auf das Stiftungskapital drauf an. Aber die großen Stiftungen haben natürlich das Problem, das ist ganz klar, die können nicht 100% Impact Investing machen. Weil der Markt noch nicht da ist und ja, das geht noch nicht. So weit ist es noch nicht. Aber die Großen wollen dann schon mal so 17% einer

bekannten Automobil-Stiftung. So 17% machen, in zwei Jahren oder so. Also 17% ihres Anlage-Kapitalstockes in Impact Investing anlegen.

*I: Sie haben ja jetzt inzwischen schon Ihr Kapital auch verdoppelt, oder mehr als verdoppelt sogar. Welche Auswirkungen hat denn das auf Ihre Anlagen? Hätten Sie generell, ja eigentlich haben Sie es auch schon beantwortet. Wenn es mehr wäre, könnte man es gar nicht mehr machen. (F14)*

E: Nein, also wir machen mehr von diesen kleinen Projekten. So würde ich das mal sagen. Am Anfang war es praktisch nur Mikrofinanz und jetzt haben wir zum Beispiel, unterstützen wir die [Stiftung] mit einem Darlehen. Die haben ein soziales Projekt, wo sie Behinderte dann beschäftigen in dem Projekt und die haben einen festen Arbeitsplatz mit sozialer Absicherung. Und die machen Dorfentwicklung und sowas. Denen haben wir einen Kredit gegeben. Dann haben wir auf der Sportseite haben wir dem [Sportverein] ein Darlehen gegeben. Das ist so eine Art Hypothekendarlehen. Und dann kriegen eigentlich, ich glaube so acht, neun Studenten hier in [Stadt], die ausländische Studierende sind, die kriegen so eine Art Notkredite. Und das haben wir also so nach und nach ausgebaut. Das haben wir am Anfang nicht gemacht. Ich würde mal sagen die Tranchen werden nicht größer, sondern es werden mehr.

*I: Und wie werden eigentlich dann, oder wer trifft bei Ihnen die finanziellen Entscheidungen? Sind das Sie alleine? Holen Sie sich irgendwie Beratung von außen durch Dritte? Oder wie funktioniert das bei Ihnen? (F15)*

E: Also, da ich ja sehr geldmarkt- oder kapitalmarktaffin bin, läuft das bei uns praktisch, ja das läuft dann im Vorstand zwischen meiner Frau und mir und wir entscheiden das dann. Und das ist halt auch der Vorteil von einer kleinen Stiftung, weil da halt die Gremien schlank sind. Also wir haben keinen Anlageausschuss, den wir überzeugen müssen, sondern bei den kleinen Summen machen wir das aus dem Bauchgefühl heraus. Das ist zwar jetzt nicht die wissenschaftliche Geschichte, aber das klappt. Und wir entscheiden uns dann, ob wir das machen wollen oder nicht. Und wir machen an und für sich auch nur solche Projekte, wo wir immer den Kontakt halten. Und das ist an sich bei [Bereich] und diesen Mission Investing Anlagen sehr wichtig, dass man halt das Projekt kennt. Also zum Beispiel da bei der [Stiftung] fahren wir einmal im Jahr vorbei, gucken was die da machen, übernachten da einmal und gucken uns das Programm an und halten da Kontakt. Bei dem [Sportverein] bin ich jede Woche, weil wir da sowieso [Sport] spielen. Da gucke ich, ob das Haus noch steht und was der Verein für eine Entwicklung macht. Und von daher kann ich dann sozusagen, ja das Monitoring machen, ob das mit dem Investment gut ist. Bei [Mikrofinanzinstitut], wo wir eine ganze Menge investiert hatten, war ich selber im Vorstand und kenne da auch die internationale Seite, weil man dann als Vorstandsmitglied da vertreten ist. Und dann weiß ich, was dann da dahinter steckt. Und das ist halt der Vorteil der kleinen Stiftung, dass man sozusagen diese ganzen Mission und Impact Geschichten in seinem Umfeld macht, wo man die Leute kennt. Und der große Vorteil ist, dass man seine Due Diligence, auch wenn das manchmal Bauchgefühl ist, dass man das ehrenamtlich machen kann und deshalb kann man kleine Tranchen machen, was die Großen nicht können. Weil die können meistens unter 200.000 nichts investieren, weil sich da überhaupt

nichts rechnet. Von daher ist das immer ein Zeichen, das ist der Vorteil von uns Kleinen und wenn das im näheren Umfeld ist und da kann man das auch an und für sich ganz gut im Griff behalten. Es ist natürlich so, dass irgendwann da eine Grenze kommt, dann kann man nicht mehr machen. Da braucht man dann ganz klar ganz andere Organisationsstrukturen. Aber um 120.000 Euro anzulegen, das geht halt zu zweit. Weil wenn sie 10 Millionen haben oder 15, müssen sie das schon anders strukturieren. Oder ich kenne jetzt die [Stiftung], die da die [Unternehmen] Gelder verwalten, die Frau hat jetzt 24 Milliarden zu verwalten. Und da muss es schon andere Strukturen haben. Und dann haben sie ja auch sage ich mal mehr Markteinfluss, wenn sie da irgendwo investieren.

*I: Und haben Sie Ihrer Stiftung dann für die Anlagen auch Anlagerichtlinien gegeben? (F16)*

E: Ja, die gibt es nur im Kopf.

*I: Nur im Kopf. (F17)*

E: Also ich habe da nichts schriftlich. Aber im Moment macht das ja auch wenig Sinn, weil sozusagen meine Frau und ich das alleine machen. Ja klar, man sollte dann, oder irgendwann muss man das vielleicht mal, aufschreiben, was man in Zukunft für Anlagerichtlinien sozusagen den Nachfolgern aufgibt und das auch vielleicht noch mal in der Satzung verankern. Wenn man das noch unter kriegt. Also das haben wir noch nicht schriftlich.

*I: Ok, aber es ist... (F18)*

E: Aber es ist schon sinnvoll, weil das Problem ist, dass viele Stiftungen sich nicht trauen, weil sie dann sagen wir wissen ja gar nicht, ob der Stifter das damals wollte. Und da ich der Stifter bin, ist das natürlich schon ein Vorteil.

*I: Genau. (F19)*

E: Und nach dem neuen Stiftungsgesetz kann es sein, dass man das als Stifter noch ziemlich leicht in die Satzung schieben kann. Aber es ist, die Satzung zu ändern ist unheimlich schwer. Aber sollte man an und für sich, ich sage mal, wenn man neue Stiftungen gründet oder so, sollte man das von Anfang an rein schreiben. Weil das macht schon Vorteile, also dass man sagt das soll Impact Investing- Ansatz sein und der kann auch ruhig risikoreich sein oder so etwas. Dass man so etwas in die Satzung schreibt. Also wir haben das nicht drin, aber wir haben auch noch keine Probleme mit dem Finanzamt.

*I: Ok. (F20)*

E: Also wir haben jetzt eins, zwei, drei, insgesamt ja doch drei Mal eine Prüfung, also auch drei Mal hat das Finanzamt die Gemeinnützigkeit geprüft und bis jetzt war es immer ok.

*I: Ok. Sie sind ja auch also sehr in diesem sozialen Bereich tätig und also der Stiftungszweck und fühlen Sie sich dadurch irgendwie beeinflusst, oder beeinflusst irgendwie der Zweck Ihre Anlagen und Ertragsmöglichkeiten in irgendeiner Form? Dass Sie Anlagemöglichkeiten ausschließen, oder Bestimmte wählen? (F21)*

E: Nein, das ist ja wie im Moment die Richtung ist vom Bundesverband, die Idee der Kapital und Wirkung. Da ist der Bundesverband seit eineinhalb oder zwei Jahren propagiert, dass halt Kapital und Förderseite zusammen wirken sollen und dass das eins ist. Sowie die Stiftung früher war. Also so Spitäler für Altenpflege, die dann einen Wald hatten und Forstwirtschaften da die Leute versorgt haben. Und von daher ist das ja nicht getrennt, sondern das ist eins. Und da macht, ja, man macht an und für sich das, was auf beiden Seiten Sinn macht. Ohne jetzt also irgendwelche Prozentpunkte oder so etwas zu berechnen. Also in großen Stiftungen ist es ja heute noch so, dass da so eine Chinese Wall in der Mitte ist und die Jungs auf der Kapitalsseite, die kämpfen da um die letzten zwei Stellen hinter dem Komma. Und dann hinterher am 30. Dezember sagen sie dann zu ihren Leuten auf der Förderseite hier ist das Geld, wir haben wieder gut gewirtschaftet dieses Jahr. Aber da ist überhaupt gar keine Verbindung da. Und wenn man das ein bisschen verbinden würde, wäre das sozusagen mehr eine Einheit. Unser Geschäftsführer vom Bundesverband, der benutzt ja immer die Metapher von den beiden Händen, mit denen man etwas tun muss und nicht jede Hand einzeln in ihrer Tasche. Und vor allen Dingen für kleinere Stiftungen, ich bin halt in der glücklichen Lage, dass ich die Förderseite und die Kapitalsseite beides bespielen kann. Also da ist eine Stiftung ein ganz tolles Instrument, um etwas zu machen. Aber wenn jemand das mit der Kapitalsseite halt nicht kann, dann muss er halt irgendwie sehen, dass er das sozusagen irgendwo machen lässt und dann halt nur seine Förderseite macht. Dann muss er dann halt vielleicht zu irgendeiner fortschrittlichen Stiftung gehen und das als Treuhandstiftung aufsetzen und die das dann fortschrittlich verwalten. Aber wenn man jetzt, sage ich mal, beispielsweise zur Sparkasse geht, die haben ja auch so Treuhandstiftungen, da hat man nur die Möglichkeit zwischen Investmentfond 1 konservativ, mittel und [Denkpause]. Weil die das halt nicht machen können. Sie werden da nicht, wenn sie 40.000 Euro haben, wird Ihnen die Sparkasse oder so etwas, die werden Ihnen das Geld dann nicht bei [Mikrofinanzinstitut] oder Mikrofinanz anlegen. Weil die sagen, das ist viel zu viel Aufwand.

*I: Ok. Wenn Sie jetzt einer neuen kleinen Stiftung so grundlegende Handlungsempfehlungen geben könnten, gerade auch in Bezug auf die Niedrigzinsphase, was würden Sie so einer kleinen Stiftung nahelegen? Was wäre eine gute Idee? (F22)*

E: Na gut, es kommt darauf an, man muss sich den Satzungszweck angucken und dann muss man sehen, also was die Stiftung auf der Förderseite macht und ob es da halt Bereiche gibt, wo man da auch investieren kann. Also wenn ich jetzt eine Stiftung habe, die mit Umwelt was macht, kann ich ja Impact Investing dann in Windkraft machen, oder Wasserkraftanlagen. Oder wenn ich eine Stiftung habe, die irgendwie im sozialen Bereich was macht, dann kann ich vielleicht in einen Kindergarten investieren oder in ein Altenheim. Und man muss halt sehen, ob es halt da Sachen gibt, die da zusammen spielen, wo man da was machen kann. Man muss ja auch nicht 100% Impact Investing machen. Aber an und für sich gibt es da immer was. Also zum Beispiel diese [Stiftung], die hat halt Social Investment Fonds, oder was wie sie die nennen, raus gegeben und dann können die Bürger aus der Umgebung können sich da beteiligen und auch Stiftungen und das ist von der Bafin geprüft. Und da kann man investieren und die zahlen im Moment zwei Prozent da. Also da kann man eine Menge machen.

*I: Würden Sie denn generell auch Fundraising empfehlen? In welcher Form auch immer? (F23)*

E: Nein, das ist ja völlig, da gibt es kein und und oder. Also wenn man es machen will, dann macht man es. Also da eine kleine Stiftung muss das machen. Also ich weiß ja es kommt darauf an, also wir geben mit vier Ehrenamtlichen geben wir im Jahr 80.000 Euro an Fördermitteln raus. Und verwalten die und dokumentieren die und machen und tun. So, das sind jetzt vier Ehrenamtliche. Wenn wir jetzt kein Fundraising machen, brauchen wir 80.000 Euro Erträge. Und das sind noch nicht die Admin-Kosten, die Admin-Kosten noch oben drauf, also brauchen wir 100.000 Euro Erträge. Bei einer Million wären das zehn Prozent, das wird nicht reichen. Also brauchen wir fünf Millionen. Also wenn sie kein Fundraising machen brauchen sie, um unsere Arbeit zu machen, fünf Millionen.

*I: Ok, also ist Fundraising doch auf jeden Fall für Sie ein elementar wichtiger Teil. (F24)*

E: Nein, also für die kleine Stiftung ist es ein Muss.

*I: Ein Muss. (F25)*

E: Also wenn man das so sagt, also entweder brauchen sie fünf Millionen und machen kein Fundraising, dann können sie das machen, was wir machen. Oder sie machen halt mit 120.000 das und mit Fundraising, dann können sie das machen. Aber ohne Fundraising ist man also schon verloren. Ich meine, man kann natürlich auch sich auch begrenzen und kann sagen, ich mache irgendeinen Preis für irgendwas und das für 5.000 Euro und naja.

*I: Also sind denn bei Ihnen auch, wenn Sie, Sie haben da die 125.000 Euro für zwei Prozent Ertrag, die Sie da bummelig bekommen, und Sie geben 80.000 Euro im Jahr aus, also sind das wirklich 90%. (F26)*

E: Also wir haben 90.000 Euro Spenden und 2.500 Euro Erträge oder so etwas. Und dann geben wir 80.000 aus an Fördermitteln. Der Rest ist Admin-Kosten, die sind dann ungefähr so bei zehn Prozent oder so.

*I: Ok, also ist wirklich der Bärenanteil bei Ihnen über das Fundraising? (F27)*

E: Ja, wenn ich so viel machen will, wie ich mache. Oder ich muss mich dann halt auf die 2.000 Euro dann beschränken. Da kann ich halt nicht viel machen. Und da dann ist natürlich auch die Frage, was macht dann so eine Stiftung für einen Sinn? Also wenn die denn im Ende der Outputs sozusagen 2.000 Euro ist. Ich meine, da kann ich auch sagen, dann mache ich eine Treuhandstiftung, die sollen das Investment voran bringen. Da bekomme ich einmal eine Überweisung und dann spende ich das für irgendeine andere Organisation denn. Und dann bin ich der Stifter und dann war es das. Aber wenn ich jetzt richtig damit arbeiten will, ja, dann muss man schon Fundraising machen. Und ich meine dies Jahr, da hatten wir dann auch zum Beispiel 13.700 Euro vom Bundesministerium gekriegt als Förderung. Das war jetzt erstmalig, da müssen wir jetzt reporten und wenn wir das halt anständig machen, kriegen wir vielleicht da immer 50 oder 60 oder so.

*I: Und das lief dann auch alles über ein Antragsverfahren? (F28)*

E: Ja, also es gibt so einen Topf, den verwalten die Schmitz-Stiftungen. Das sind alle Anträge bis 20.000 Euro, die haben da irgendwie so ein Fördervolumen von einer Million. Und das machen die Schmitz-Stiftungen, alles was über 20.000 ist das läuft über das Bundesministerium da über Euro- oder Interglobal, oder wie das heißt. Also nein, wie heißen die, Interglobal oder Global Engagement. Also das ist so ein Verein, der macht das für das BMZ.

*I: Ok. Also ehrlich gesagt bin ich dann auch schon durch mit meinen Fragen. Gibt es zum Abschluss vielleicht noch irgendwas grundlegend Wichtiges zur Finanzierung, zu Anlagen, zu Fundraising, was wir vielleicht bisher gar nicht angesprochen haben und was Sie noch gerne loswerden würden? (F29)*

E: Na gut, also sage ich mal, was gibt es zu den Anlagen. Wenn man solche Direktgeschichten macht, das habe ich ja schon gesagt, also man muss die Leute kennen und man muss da laufend den Kontakt halten. Und dann kann es auch sein, wenn es in die falsche Richtung geht, dann muss man da auch wieder aussteigen. Und bei diesem Social Impact, also Impact Investing oder Mission Investing, ist halt nichts von der Stange und man muss sich jedes Projekt muss man sich selber angucken. Und vielleicht muss man auch mal klein irgendwo einsteigen und dann mal gucken, wie es sich entwickelt und dann vielleicht noch vergrößern. Und am besten ist, wenn man in allen, sage ich mal in allen Beteiligungen irgendwie ein Standbein drin hat. Also wenn man dann in dem Verein, dem man ein Darlehn gibt, sage ich mal tätig ist, den Kindergarten den man finanziert seine Tochter hat und bei dem Dienst da seinen Arbeitskollegen hat, und das andere in der Gemeinde steht. Also dann kann man das sozusagen machen. Aber genau so, wie ich jetzt also keine entwicklungspolitische Arbeit machen kann in einem Land, wo ich keinen kenne, beruht das alles nur auf Zufällen und wo man einen kennt und wo man Vertrauen hat, kann man auch diese Anlagen, nicht sozusagen machen, ohne dass man da jemanden kennt oder einen Bezug dazu hat. Also, wenn man das auf so kleiner Basis macht. Also dann muss man schon richtig, da braucht man das große Geld und so mindestens 200.000 Euro. Und dann muss man so richtig Due Diligence machen. Man muss sich das angucken. Also ich kann jetzt nicht in irgendein soziales Projekt in Bottrop investieren, wo ich überhaupt keinen kenne und mir sozusagen das ganze Know-How aufbauen müsste. Und das kann ich gar nicht, da habe ich gar nicht die Zeit dazu. Ich kann halt immer nur so Sachen machen, die in meinem näheren Umkreis sind, die ich da so überblicken kann und wo ich da Erfahrungen habe und wo ich halt nah dran bin. Ja, dann kann man solche kleinen Sachen machen und da kann man auch aus dem Bauchgefühl entscheiden. Aber so bei den anderen Sachen geht das dann nicht. Und dann macht es halt nur Sinn, wenn man so ein bisschen, sage ich mal, ja so einen Faible für solche Geschichten hat. Also wenn man sagt, das Impact Investing, das ist mir ein Graus, dann sollte man es auch lassen. Weil das ist dann, ja es ist noch ganz am Anfang und wenn man es jetzt so vergleicht mit, ja das weiteste ist jetzt das Mikrofinanz, das ist relativ sicher. Da kann man also entweder über [Mikrofinanzinstitut] oder über die Investment Fonds, die es jetzt schon gibt, investieren. Da ist das Geld auch sicher. Aber die sind jetzt schon seit 40 Jahren unterwegs und Junos hat sechs den Nobelpreis gekriegt, also für die Mikrofinanz und das ist ziemlich ausgereift. Und dieses Impact Investing, ich sage immer, wenn ich es mit Mikrofinanz vergleiche, ist das 2029 so weit wie die Mikrofinanz 2006 war. Also, ich sage immer, es gibt den

Nobelpreis 2029 für Impact Investing. Und das heißtt, es ist noch alles am Anfang und da gibt es noch keine Struktur, die müssen noch geschaffen werden. Und die Intermediäre auf dem Finanzmarkt in der Mitte, also die dann die Kapitalgeber und die Projekte zusammenführen, das wächst alles noch. Und das ist halt alles noch im Werden. Und da wird noch viel probiert und gemacht und getan und es gibt da so einen [unverständlich]-Fonds, die haben wirklich Expertise die sind da jetzt glaube ich schon 20 Jahre unterwegs. Die haben jetzt den ersten Fonds aufgelöst. Das war Impact Investing haben sie irgendwie so um die 2000 oder was aufgelegt und da sind sie jetzt raus gekommen mit plus, minus null. Mehr haben die für Kapitalgeber auch gar nicht verlangt, weil das alles private Stiftungen, Family Offices und so was, waren. Und den nächsten, den sie dann irgendwie etwas später aufgelegt haben, der kommt dann so mit eineinhalb und zwei und das heißtt das dauert eine ganze Weile, bis man das irgendwie Erfahrung hat. Und die sind also wirklich, denke ich so, damit die Besten mit dem größten Know-How. Also der Essener-Fonds hat jetzt plus, minus null abgeschlossen. Ich weiß nicht, wie viel sie da drin hatten, zehn Millionen oder so etwas.

*I: Gut, dann sind wir durch. (F30)*

E: Braucht ihr noch was zu Stiftungen? Kleinere Stiftungen oder so etwas? Oder geht es hauptsächlich um die Geldanlagen?

*I: Es geht hauptsächlich um die Finanzierung in der Niedrigzinsphase und welche Ansätze es gibt. Wie man da als kleine Stiftung überleben kann. (F31)*

E: Ja, wenn man klein ist und wenn man viel machen will. Ich meine, gut, es kommt immer darauf an, was man darunter versteht. Ich meine, ich kann auch mit 100.000 Euro eine Stiftung aufsetzen und mache „gar nichts“. Weil eine Stiftung kostet an und für sich keine Gebühren. Ich muss auch nicht Mitglied sein im Bundesverband, muss ich auch nicht machen. Und dann kostet es mich überhaupt keine Gebühren. Wenn ich keine Spendenbescheinigungen ausstelle und wenn ich kein Material rausgebe oder so etwas. Also, wenn ich sozusagen nichts mache, dann nehme ich meine Zinseinnahmen und mache dann am Jahresende mit den 2.000 Euro oder so etwas und nenne mich Stifter und fertig.

*I: Wenn es denn halt überhaupt noch Zinsen gibt. (F32)*

E: Ja, wenn sie die zwei Prozent kriegen. Aber die kriegen sie natürlich nicht mit Bundesanleihen und dann müssen sie da einen Aktienfonds nehmen oder was weiß ich. Oder High-Yield-Anleihen oder irgendwas. Oder wie der eine Kollege, der macht Optionsscheine. Der hat so einen Faible für Optionsscheine.

*I: Aber da auch mit Optionen, Features, Termingelder sind Sie gar nicht (F33)*

E: Nein, weil das ist privat dann. Mit der Stiftung, die macht also nur dieses Impact Investing.

*I: Ok, super. Es war viel schneller als ich gedacht hatte eigentlich. (F34)*

E: Ja, wenn Ihnen das schon reicht.

*I: Ja, für mich reicht das. Vielen Dank auf jeden Fall. (F35)*

E: Ja, dafür nicht.

**Anhang 2: Interview 2**

I: Wie sind Sie eigentlich persönlich zur Stiftungsarbeit gekommen? (F1)

E: Meine Aufgabe ist die Geschäftsführung vom [Einrichtung] und die Aufgabe der Geschäftsführung für die [Stiftung] ist an diese Position gebunden.

I: Ok, und seit wann sind Sie in dieser Funktion? (F2)

E: Seit November 2013.

I: Ihre Stiftung wurde dann ja 1998 gegründet, also einige Zeit vor Ihnen, auch einige Zeit vor der Niedrigzinsphase. Wissen Sie denn, wie die Niedrigzinsphase sich auf die Stiftungsarbeit ausgewirkt hat, als sie dann angefangen hat? (F3)

E: Sie hat sich eigentlich gar nicht ausgewirkt. Also sie hat sich insofern ausgewirkt, als wir darüber gesprochen haben und wir haben vor allem auch noch mal zusammen mit der Sparkasse und dem Berater darüber diskutiert, inwieweit können wir bestimmte Wertpapiere, noch mal Wertpapieranteile erhöhen. Aber letztlich habe wir da eigentlich wenig verändert. Also, wir haben aber auch das Glück, dass wir einige Wertpapiere haben, die eben auch weiterhin gut laufen.

I: Ok. Und da haben sich dann auch, weil die Niedrigzinsphase ist ja immer, auch die letzten Jahre wurden dann auch ja immer schlimmer, drücke ich jetzt mal so aus, und da haben Sie dann auch nichts mehr geändert, nichts mehr angepasst an die niedrigeren Zinsen? (F4)

E: Nein, also wir haben in der Zeit bis jetzt eine freie Rücklage erarbeitet, die uns so ein bisschen den Rücken stärkt. Uns ist es wichtig unser Kernprojekt abzusichern, das wir mit dem [Einrichtung] eben zusammen durchführen, und dafür die Gelder dann jedes Jahr zu haben. Und das ist für die nächsten Jahre durch die freie Rücklage abgesichert. Und wir haben dann eher noch mal geguckt, wenn wie jetzt ein Wertpapier haben, das ausgelaufen ist, bei der Neuanlage das eben nicht zu langfristig festzulegen, um im Zweifelsfall eben auch Geld flüssig zu haben.

I: Ok. Wie sieht denn in Grundzügen Ihr Finanzkonzept aus von der Stiftung? (F5)

E: Also, wir haben bei der Stiftung verschiedene Wertpapiere, die vor allem eben aus dem aus dem Stiftungsbereich auch kommen. Also wir haben die [Wertpapier] von der Sparkasse und ein [Wertpapier] noch von der Norddeutschen Landesbank und ein [Fonds], also [Institut] ist ja das Haus von der Sparkasse sozusagen. Und dann haben wir eben darüber hinaus noch Festgeldkonten für ein, beziehungsweise zwei Jahre, auf das wir kurzfristig zugreifen können.

I: Ok. Wie viel Ertrag bekommen Sie da in Prozent? Wissen Sie das? (F6)

E: Also, ich kann Ihnen sagen, da muss ich mal ganz kurz gucken, was ausgeschüttet wird. Also ich weiß, was bei den Festgeldkonten ausgeschüttet wird, das sind so um die 0,85/0,9 Prozent. Das ist also das, was wir jetzt vor kurzem auch erst angelegt haben kurzfristig. Bei den anderen kann ich nur sagen, dass die,

wenn man an den eingebrachten Wert den aktuellen Kurswert vergleicht, dass das stabil ist, beziehungsweise eher ein Zugewinn. Und das die auch immer ausgeschüttet haben. Also ich kann Ihnen sagen, was wir pro Jahr sozusagen bekommen haben.

*I: Sehr gerne. (F7)*

E: Da muss ich mal kurz gucken. Also wir sind dieses Jahr bei ungefähr 4.000 Euro.

*I: Das ist ja schon sehr ordentlich, bei diesen 157.000 Euro Vermögen. (F8)*

E: Kleinen Moment, ich gucke noch mal weiter.

Pause

E: Ja, 4.000 Euro ist richtig.

*I: Ja, super. Sammeln Sie daneben auch noch irgendwie Spenden ein? Betreiben Sie Fundraising in irgendwelchen Formen? (F9)*

E: Wir sammeln Spenden ein, aber dass wir Fundraising betreiben ist glaube ich zu hoch gegriffen. Also es ist tatsächlich so, dass wir, dadurch dass es eine Stiftung ist, die eng mit dem [Einrichtung] verbunden ist, einige Spender haben, die immer wieder spenden. Das sind auch häufig eher kleinere Beträge, aber die zum Beispiel jedes Jahr dann irgendwie so 50 Euro spenden oder so. Das haben wir. Und wir sammeln, oder versuchen es, für die Aktion [Aktionsname] Spenden einzusammeln. Also konkret für den Zweck dann auch. Da hatten wir in den vergangenen Jahren immer zwei Großspender, das waren tatsächlich 5.000 Euro im Jahr. Das war jetzt dieses Jahr das erste Mal weggebrochen, weil es eben Spender sind, so wie zum Beispiel [Spender] oder [Spender]. Die versuchen auch immer mal auch andere Projekte zu fördern. Wir hatten jetzt das Pech, dass die beide in diesem Jahr gleichzeitig weggebrochen sind. Aber wir hatten gleichzeitig das Glück, dass wir über Landesmittel da was ausgleichen konnten. Also das Projekt ist gesichert, aber im Prinzip ist das ein Wegfall von 5.000 Euro bei der Stiftung.

*I: Das ist schon Einiges. (F10)*

E: Ja.

*I: Wissen Sie da ungefähre Zahlen, was sie da an Spenden sammeln im Jahr? (F11)*

E: Ja, das kann ich Ihnen sagen.

*I: Das wäre nett. (F12)*

[Pause]

E: Also ich denke, dass wir dieses Jahr nur so bei 300 Euro landen werden und die letzten Jahre waren es dann immer so 5.500/5.300. So etwa um den Dreh.

*I: Ok, also dann waren die letzten Jahre auch immer die Spenden ein bisschen mehr als dann der Ertrag auch von Ihren Wertpapieren war. Also wenn Sie 5.000 bekommen haben. (F13)*

E: Ja, im Prinzip ja.

*I: Ok. Haben Sie dann, oder die Höhe, also diese 150.000 Euro Vermögen das Sie haben, hat das irgendwie einen Einfluss gehabt auf Ihre Anlagen? Haben Sie sich eingestellt darauf? (F14)*

E: Ja, wir haben darüber diskutiert, wie viel wir sozusagen in sogenannten sicheren Dingen anlegen und wie viel Risiko wir eingehen. Und da haben wir uns schon, da müsste ich in ein altes Protokoll gucken, aber schon auf so einen gewissen Satz geeinigt, den wir nicht überschreiten wollen. Also uns ist wichtig, dass wir eine stabile Anlage haben, also uns geht die Sicherheit über den Ertrag deutlich. Ist ja bei Stiftungen eh so. Man muss ja das erhalten. Aber ich glaube wir sind da eher noch konservativer, als vielleicht einige andere, die da ein bisschen risikofreudiger sind.

*I: Ok. Und diese finanziellen Entscheidungen dann, wie werden die getroffen? Werden die mit externen Beratern von der Sparkasse dann zusammen getroffen? (F15)*

E: Genau, also das ist eigentlich unser Ansprechpartner. Wir haben einen Stiftungsvorstand, in den einmal noch der [Einrichtung] noch jemanden entsendet und einmal die Sparkassen. Wobei das jemand ist, der dem [Einrichtung] eng verbunden ist sozusagen, und die haben keinen eigenen geschickt, sondern einen aus der [Zweck], weil das eben fachlich Sinn macht. Der sitzt aber auch in anderen Stiftungen noch mit drin. Also das ist sozusagen jemand, der einfach dadurch noch mal Impulse mitbringt und guckt, kann man da noch was machen. Und dann eben mit dem Anlageberater der Sparkassen im Prinzip und auch durch diese Stiftungsgespräche nimmt man immer mal wieder was mit auch bei den Sparkassen.

*I: Ok. Sie sagen ja, dass Sie dann auch eher konservativ anlegen, existieren denn irgendwelche Anlagerichtlinien in Ihrer Stiftung, die das vorgeben, oder die da ein Vorgehen generell beschreiben? (F16)*

E: Es gibt Vorstandsbeschlüsse. Also es gibt jetzt keine Geschäftsordnung oder so, in der das festgeschrieben sind. Aber es gibt eben diese Vorstandsbeschlüsse, wo man das festlegt.

*I: Ok. Und dann der Stiftungszweck war ja auch gerade die Förderung, die Hilfen. Beeinflusst dieser Zweck irgendwie Ihre Anlagen oder Ihre Ertragsformel? (F17)*

E: Also jetzt nicht in dem Sinne dass wir gucken, dass jetzt nur gemeinnützige oder irgendwelche Wertpapiere mit einem bestimmten Nachhaltigkeitswert sind sage ich mal so. Also es beeinflusst es insofern natürlich, als dass wir aus dem gemeinnützigen Bereich kommen und ganz eng verbunden sind auch mit den Sparkassen, die eben auch viel fördern im Bereich [Zweck] und wir da eben traditionell auch schon eben eine enge Bindung haben. Ansonsten nein, also inhaltlich jetzt nicht. Aber natürlich in der konservativen Ausrichtung sage ich mal so, dass es uns wichtig ist. Also lieber kleinere Beträge, aber dafür sicher.

*I: Ok. Ja, und wenn Sie jetzt Ihre Erfahrungen, die Sie in den letzten vier Jahren gesammelt haben, anschauen. Was würden Sie einer anderen kleinen Stiftung denn generell in der Niedrigzinsphase so für Handlungsempfehlungen geben? Was da gut wäre? Woran sie sich halten könnten? (F18)*

E: Also ich würde mich nicht als Stiftungsexpertin bezeichnen mit der Erfahrung, die wir hier so haben (lacht). Ich würde grundsätzlich sagen, warum es bei uns ja noch ganz gut läuft ist, dass wir gleich von Anfang an drauf geachtet haben Wertpapiere zu haben, die auf Stabilität Wert legen. Und das ist sicherlich für uns auch das Rezept, weil kleinere Stiftungen auch gar nicht so viel Zeit haben sich so viel damit auseinanderzusetzen. Ich kann nicht jeden Monat mich mit der Anlagepolitik der Gelder beschäftigen, das geht gar nicht. Und ich glaube, insofern muss man sich gut beraten lassen von Leuten, die sich damit auskennen. Also es gibt ja auch viele kleinere Stiftungen, die es direkt von den Sparkassen machen lassen. Das ist sicherlich auch ein guter Weg. Ansonsten sich gut beraten zu lassen, gut vernetzt zu sein und möglichst langfristig zu denken. Ich glaube, das ist für kleinere Stiftungen wichtig.

*I: Ja, es stimmt. Ja, es gibt ja, die sind ja immer auch für die Ewigkeit eigentlich geplant und da macht auf jeden Fall Sinn, ja. Da haben Sie Recht. Und ehrlich gesagt bin ich jetzt auch schon fast durch, das ging sehr flott heute. Aber gibt es irgendwie zum Schluss noch irgendwas Grundlegendes, was Wichtiges, was ich vielleicht jetzt gar nicht mit angesprochen habe oder was wir vergessen haben? Was Sie vielleicht noch gerne sagen würden? (F19)*

E: Also ich glaube, was man sagen kann, es geht ja bei dem Erhalt von Stiftungen nicht nur darum, dass man das Kapital aufrechterhält und genug Gelder hat um zu fördern, sondern es geht einfach auch darum, dass man unbürokratische Verfahren hat, weil kleinere Stiftungen sonst gar nicht überleben können. Ich glaube das ist momentan ein Problem, das noch viel dringlicher wird. Also es gibt diese Transparenzregister und es gibt diese Leihcode-Beantragung. Wenn ich pro Jahr 100 Euro für so einen Code bezahle, der mir eigentlich nichts nützt, außer dass ich Wertpapiergeschäfte tätigen kann, dann ist das für eine kleine Stiftung ein Genickbruch, sage ich mal, wenn solche Sachen zusammen kommen. Und ich glaube da, wenn man jetzt darüber nachdenkt, wo brauchen die Hilfe, ist das nicht nur der Bereich eben was kann ich ausschütten, sondern auch vor allem was habe ich für gesetzliche Auflagen, die ich beachten muss, wenn ich so etwas Kleines so nebenbei führe. Weil diese ganzen kleinen Stiftungen eben selten ja einen hauptamtlichen, durchgängigen Geschäftsführer haben.

*I: Genau, ja. Wissen Sie da, nächstes Jahr soll ja noch mal das Stiftungsrecht ja reformiert werden, ist es da schon dabei? (F20)*

E: Ja, genau. Das ist im Prinzip genau das ja auch. Die Fonds, die nicht rein gemeinnützig sind, da müssen ja Steuern gezahlt werden und die Beantragungswege, um sich das Geld zurück zu holen sind kompliziert. Wir haben uns da nur am Rande jetzt mit beschäftigt und zum Glück bei denen, die rein gemeinnützig sind, hat man das Problem nicht. Als unser ist steuerfrei. Aber ja, das ist für uns ein riesen Zeitaufwand, den man auch immer noch mal dazu rechnen muss.

*I: Klar. Gut, damit bin ich mit meinen Fragen eigentlich auch schon durch, es ging sehr flott. (F21)*

E: Wenn Sie alles haben, macht das ja nichts.

*I: Ja, vielen Dank auf jeden Fall. (F22)*

E: Ja, gern geschehen.

**Anhang 3: Interview 3**

*I: Wie sind Sie und Ihre Frau denn eigentlich auf die Idee gekommen, eine Stiftung zu gründen? (F1)*

E: Also, der Hintergrund dieser Aktivität war, dass wir schon etwa 10 Jahre lang eine übergreifende Bürgerinitiative betrieben haben, das heißt die habe im Wesentlichen ich betrieben, über weite Strecken auch als Sprecher, die sich mit der Lebensqualität, oder der Verbesserung der Lebensqualität auf dem [Stadtteil] beschäftigte. Auch die hieß schon [Name]. Ja, also das stand für [Name]. Und die hatte anfänglich sehr klare, ja sagen wir mal, Ziele, weil es eins der entscheidenden Ziele war, was Bürgerinitiativen ja meistens auszeichnet, dass sie gegen etwa sind und das entscheidende Ziel war die Verhinderung des sogenannten [Name], das heißt einer sogenannten, von der Stadt sogenannten [Name], die praktisch durch den grünen Gürtel parallel zu dem jetzigen [Name], quer sozusagen außen die Stadt umfahren sollte. Allerdings eben dann über weite Strecken auf der gleichen Trasse wie die jetzige Eisenbahn und Regionalbahn. Und das war also eigentlich völlig inakzeptabel, hätte Millionen gekostet und wäre eigentlich nur eine Entlastung für den Verkehr, für alle anderen eine Belastung gewesen. Lange Rede kurzer Sinn, nachdem wir das erfolgreich abgewehrt hatten, und zwar sehr konstruktiv abgewehrt hatten, sogar so weit, das war immer mein Credo zu sagen, wir machen, wir sind nicht nur dagegen, sondern wir bilden uns auch als Bürger sozusagen eine eigene Meinung, wir schaffen uns eine Grundlage, auf der wir dann Entscheidungen auch selber vorbereiten und auch Vorschläge vorbereiten. Das war dann auch so, wir haben eine Alternative vorgeschlagen. Wir haben nicht gesagt, gar keine Straße, sondern wir haben gesagt, ja ihr könnt hier eine machen, aber dann macht sie doch da unten, sozusagen an der Kante zwischen der [Ortsbeschreibung]. Dann könnt ihr das sogar abschirmen gegen das [Ortsbeschreibung] ist es egal, im Gegenteil, die sind noch dichter dran am sozusagen gut fließenden Verkehr. Da haben sie dann, muss man sagen, leider wie häufig jedes dumme Argument genommen um sicherzugehen, dass es nicht passieren muss, dass sie in der Richtung etwas entfalten. Weil sie immer noch den Eindruck hatte, sie würden das hinkriegen. Kriegten sie dann nicht mit dem Ergebnis, dass dann allerdings auch in der Initiative sozusagen langsam aber sicher die Unterstützung abbröckelte, wie das dann so ist. Und da hatten wir in der Gruppe, die dann noch sehr aktiv war, das waren so ungefähr 15 Leute, den habe ich denn gesagt, die dachten an einen Verein und ich habe gesagt nein, lass mal was anders machen. Wir versuchen mal eine Stiftung hinzukriegen, die das gleiche Ziel hat und dann haben wir einen irgendwie gearteten, aber auch gemeinnützigen, anerkannt gemeinnützigen, institutionellen Hintergrund sozusagen, mit dem wir immer arbeiten können. Wenn wir das wollen. Und das ergab dann die Situation, gleichzeitig war es so, dass ich betrieblich ein ganz gutes Projekt hatte und dann haben wir gesagt ok, dann macht meine Frau sozusagen die Stifterin. Die hat dann das Geld, sozusagen unser Geld genommen, das wir eingezahlt haben und hat das dann als Betriebsmittel eingezahlt. Der entscheidende Punkt war von vornherein, da wusste ich nicht, ob es überhaupt klappen wird, dass ich gesagt habe wir können, also im Innenministerium war eine lange Verhandlung über mehrere Monate, wir müssen ja den Stock sozusagen,

der soll ja zinsträchtig sein und das war er ja nicht. Also, die 10 000 hätten ja nie und nimmer gereicht. Deswegen habe ich gleich gesagt, wir haben aber die Zusage für Betriebsmittel und mit diesen Betriebsmitteln arbeiten wir ja erst mal und dann sorgen wir dafür, dass sozusagen diese Betriebsmittel immer weiter existieren. So, wenn das nicht der Fall sein sollte, dann müssen wir da die Stiftung wieder schließen. Und darauf haben sie sich denn eingelassen.

*I: Ok. (F2)*

E: Und die Ziele waren dann letztlich natürlich genau so die, wie bei der Bürgerinitiative, sehr breit angelegt unter dem Gesichtspunkt ja, wir wollen sicherstellen, dass die Frage der Lebensqualität irgendwie mal auf das politische Tablett kommt.

*I: Ok. Und das war ja 2003, dass Sie die Stiftung gegründet haben und das war ja auch dann noch vor dieser Niedrigzinsphase, so vier/fünf Jahre. Wissen Sie, wie sich die Niedrigzinsphase dann auf das Vermögen oder auch generell auf Ihre Stiftungsarbeit ausgewirkt hat? (F3)*

E: Hat sich eigentlich nicht ausgewirkt, weil auch vorher trotz der etwas höheren Zinsen nicht so viel Geld rein gekommen ist, als dass wir hätten sagen können, das hat jetzt eine entscheidende Auswirkung auf den Bestand. Wobei ich, wir haben eben diesen Zinsaspekt von vornherein gar nicht als entscheidend im Blick gehabt, sondern gleich den Blick darauf gewendet zu sagen, wir müssen diese gemeinnützige Institution einfach benutzen, um Gelder einzuwerben, also Betriebsmittel.

*I: Also das, was Sie als Betriebsmittel dann bezeichnen, kann man das, fällt das unter Spenden? Oder wie kann ich das genau verstehen? (F4)*

E: Ja, im Grundsatz ist das so, dass man das einerseits sind das Spenden, die man einwirbt und andererseits sind es möglicherweise, was wir auch schon jetzt gemacht haben zwischenzeitlich schon zwei Mal, drei Mal, sind Förderungen, Fördertöpfen, die sozusagen für gemeinnützige Aktionen verschiedenster Thematik zur Verfügung stehen. Der Vorteil eben wieder bei der Stiftungen und ihren Satzungen ist in ganz viele verschiedene Fördertöpfe sozusagen reinschauen und gucken, ob da irgendwas für uns möglicherweise in Frage käme.

*I: Da waren Sie denn irgendwie bei der EU oder Land, Kommune, Bund? (F5)*

E: Also zum Beispiel die erste größere Förderung, die wir gemacht haben, also da muss ich vielleicht noch mal ganz kurz ausholen. Also wir haben ja verschiedene Themen sozusagen dann bearbeitet und erst mal völlig finanziert aus unseren Mitteln. Zu manchen dann was dazu gekriegt, die erste Förderung war von der Stadt, genau. Die Stadt hat, wir haben mit der [Hochschule] zusammen einen Erlebnispfad um die [Gewässer] gemacht. Der ist auch noch im Internet, virtueller Erlebnispfad. Und zu diesem Erlebnispfad haben wir gesagt wäre es schön, wenn da für Kinder oder Jugendliche so Hörspiele sind, Themenhörspiele. Und diese Hörspiele, schließt sich der Kreis wieder ganz schnell sozusagen, wird alles gleich schnell wieder überschaubar. Meine Frau ist [Berufsbezeichnung] und wir haben gesagt ok, wir wollen Geld haben, geben der [Unternehmen] einen Auftrag Hörspiele zu produzieren. Also zu sprechen

und zu entwickeln und so weiter. Und dafür haben wir die erste Förderung gekriegt. Die zweite kam, ich glaube dann, von Bingo, das ist Umweltlotterie. Also das Glücksspielgeld geht in, deswegen heißt sie Bingo. Und das dritte war jetzt wieder die [Stadt] mit einem, mit einem, mit einer Förderung aus einem Topf [Name]. Zwischendrin haben wir dann uns entschieden für die [Stadtpark]-Aufwertung, [Stadtpark], ich weiß nicht, ob Sie ihn kennen. Wenn Sie ihn nicht kennen, müssen Sie ihn kennenlernen.

*I: Gut, ok (lacht). (F6)*

E: Der ist wirklich sehr schön. Jetzt nicht so, aber im Sommer sehr schön (lacht). Und diese Aufwertung, die, da hatte sich eine Gruppe gebildet, wo ich gleich mit drin war, die sozusagen aus diesem Initiativen-Pool noch kam. Und das ist vor acht Jahren gewesen und da wurde, hatten wir gesagt, ja ok, wir wollen das machen, aber als ganz informelle Gruppe, also ohne einen irgendwie institutionellen Rahmen, aber habe mich dann angeboten, dann aber, wir können die [Stiftung] sozusagen als Hintergrund benutzen, als Träger der ganzen verschiedenen Maßnahmen und eben auch als Finanzbeauftragte. Also das Einsammeln von Spenden, das Verwalten von Spenden, das Regeln des Finanzverkehrs, der damit verbunden ist. Auf diese waren wir sehr unabhängig. Das heißt also wir konnten mit der Gruppe sehr frei entscheiden, weil es keinen institutionellen, fixen Rahmen gab, aber wir hatten alle Vorteile, ja so. Also zum Beispiel haben wir den [Preis] gekriegt. Das ist ein [Preis], der wird vergeben an Leute, die sich besonders mit der Entwicklung von Grünanlagen in der Stadt, [Preisgeber] war mal ein ganz berühmter [Beruf] in der Stadt hier, [weiterer Stadtpark] und so etwas stammt von dem unter anderem. Und dieser Preis, den hat eine Stiftung gibt die raus. Und den haben wir zum Beispiel gekriegt. Den kriegte dann natürlich auch die [Stiftung], aber für diesen speziellen Teil, also Aufwertung [Stadtpark]. Und dann haben diese Menschen, die da aktiv sind, haben eine ungeheure Vielfalt an Ideen entfaltet, um Spenden einzuwerben. Und so haben wir in der Gesamtzeit dieser Laufzeit haben wir, ich denke über 20.000 Euro sozusagen für, von uns aus eingeworben. Und dann haben aber, die Linie war auch immer klar, also wenn ich Ihnen zu viel rede, dann müssen Sie das sagen

*I: Alles gut. (F7)*

E: Die Linie war auch immer klar, wir machen das immer als sozusagen Partnerschaft zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Politik und den, sozusagen den Bürgern, der Zivilgesellschaft in dieser Stadt, so. Und das heißt mit anderen Worten, alles was wir gemacht haben war immer in Abstimmung mit den Verwaltungen, weitgehend auch in Abstimmung mit der Selbstverwaltung. Und auf diese Weise war dann klar, also wenn wir da Geld einbringen, dann müsst ihr auch. Also dann baut man ja Druck auf im Grunde genommen. Also der ist nur moralisch, aber der ist ja besser meistens als der Andere, so. Und dann, ja dann haben die eine Menge Geld in die Hand genommen. Also etliche, ich denke mal so alles in allem geht das in die Richtung 200.000, 300.000 Euro hat die Stadt in die Hand genommen, um da tatsächliche die Aufwertung dieses Parks sicherzustellen. Also mit Sachen, die wir nie hätten finanziert können, neue Brücken sind gebaut, der See ist ausgebaggert worden, oder die Seen, es sind ja fünf Seen. Das ist eine wirklich sehr hübsche Anlage.

*I: Also, dann waren Sie sozusagen der Katalysator dazu. Für das Ganze. (F8)*

E: Genau. Wir waren, also die Stadt hatte entschieden , wir lassen das verfallen. Das war für uns total, es war also absolut desolat. Da ist keiner mehr drin gewesen in dem Park. Niemand. Es kannte auch niemand mehr. Es war sozusagen ein toter Winkel zwischen [Stadtteil] und, da auf der einen Seite und dem einen, also dem einen Teil von [Stadtteil] und dem anderen Teil dazwischen war dieser Park und war unbenutzt. Und als wir gesagt haben nein, also das wollen wir jetzt ändern, da haben sie sich erst noch gesträubt. Und haben gesagt oh, was denkt ihr, das geht nicht und so. Es ist doch ganz klar, das bleibt naturbelassen. Das heißt, man lässt es verfallen, so.

*I: Ok. Und um es denn noch mal ganz kurz für mich zusammen zu fassen, dass ich es auch richtig verstanden habe. Also ihr Finanzkonzept besteht wirklich zu 90/95 Prozent aus Spenden. (F9)*

E: Ja.

*I: Spenden in Form auch von Fördertöpfen. (F10)*

E: Genau, ja.

*I: Und Ihr Vermögen, was Sie angelegt haben, die Zinsen, das ist nur ein wirklich ganz kleines Zubringsel. (F11)*

E: Es reicht ja nicht mal für die Telefonate jetzt.

*I: Ok. (F12)*

E: Das ist klar, da kann man nicht drauf setzen.

*I: Ja. Und das haben Sie auch seit der Gründung eigentlich, ist dieses Konzept relativ konstant und hat sich auch durch die Niedrigzinsphase nicht groß verändert. (F13)*

E: Nein.

*I: Gut. (F14)*

E: Wir haben eine große Sitzung gehabt mit, veranstaltet von der Stiftungsaufsicht, [Stadt] ist es eine Stiftungsaufsicht. Große Veranstaltung. Alle haben da gesessen und gesagt oh, das ist ja furchtbar und wir können ja gar nichts mehr machen und so weiter. Und ich habe da ganz entspannt gesessen und habe gedacht, ist nicht mein Problem, so.

*I: Ja. Und wie werden denn eigentlich in Ihrer Stiftung die finanziellen Entscheidungen getroffen? Sind das Sie mit Ihrer Frau zusammen? Oder holen sich externe Berater auch noch in irgendeiner Form dazu? (F15)*

E: Also, wenn es nötig scheint, so Es gibt, diesen Fall gab es aber bislang, zumindest was die Finanzfragen anging, nicht. Wir hätten jederzeit die Möglichkeit, und das ist auch anfänglich mal was gelaufen, dass die, wir haben die Konten bei der Sparkasse, also bei der Sparkasse [Stadt], und da gibt es

eine extra Abteilung für institutionelle, gemeinnützige, Firmen kann man ja nicht sagen, Institutionen. Und die, ja die betreuen einen dann auch gezielt. Also das haben die anfänglich auch mehrfach gemacht, war aber in der Sache wenig hilfreich, als denn, weil dann war das nämlich tatsächlich so, dass sie sagen mussten, ja eigentlich können wir Ihnen gar nicht raten das Geld anzulegen. Oder wenn einfach nur irgendwo auf einem Sparbuch oder so, weil das bringt nirgendwo was, so. Und dann war auch die, sagen wir mal der Beratungsbedarf, nicht mehr so da, ist ja klar.

*I: Ja klar, ok. Und haben Sie in Ihrer Stiftung Anlagerichtlinien aufgesetzt, oder irgendwas Vergleichbares in der Art? (F16)*

E: Nein.

*I: Überhaupt nicht. (F17)*

E: Nein, wir haben nur die Satzung und alles andere wird sozusagen im jährlichen, in den jährlichen Aktivitäten dann protokolliert und dann fertig.

*I: Ja, ok Und der Stiftungszweck ist ja auch bei Ihnen sehr vielfältig, sehr breit gefächert. Können Sie sagen, ob diese vielen Zwecke Ihre Ertragsmöglichkeiten oder Anlagemöglichkeiten in irgendeiner Form beeinflussen? Oder dass Sie sich eingeschränkt fühlen manchmal? Oder dass es irgendeinen Einfluss darauf hat? (F18)*

E: Also einen Einfluss darauf, sozusagen die potentiellen Geldgeber anzusprechen, hat es in jedem Fall im Positiven. Ich sage schon, die Stiftungsaufsicht guckt natürlich, ob man auch wirklich die Stiftungsziele alle erfüllt. Das wird dann unter Umständen ein Knackpunkt, aber das wird natürlich auch bei so einer kleinen Stiftung nicht so eng dann gesehen. Da sind auch kleinere Aktivitäten sage ich mal, die dann diesem Fachbereich zuzuordnen akzeptiert, so. Also unterm Strich würde ich sagen, es ist von Vorteil das so breit angelegt zu haben. Weil wie gesagt, wir können bei Bingo, das ist die Umweltlotterie und wir können bei [Name], das ist faktisch sozusagen eine bürgerliche, ja, die Aufwertung eines Stadtteils aus Sicht der Bürger, so. Da könnte man, da müsste man schon, wenn man jetzt eine eingeschränkte Formulierung der Satzung hat, der Aufgaben, dann hat man möglicherweise auch schon Schwierigkeiten, genau diesen Teil dann zu machen.

*I: Genau. (F19)*

E: Ja, das haben wir nicht, so.

*I: Also ist das definitiv ein Vorteil bei Ihnen. (F20)*

E: Also von daher, da würde ich auf jeden Fall sagen, unterm Strich ein Vorteil.

*I: Ok. Und generell, wenn Sie jetzt einer anderen kleineren Stiftung Empfehlungen geben würden, gerade auch also im Hinblick auf die Niedrigzinsphase, welche finanziellen Handlungsempfehlungen würden Sie jetzt einer kleinen Stiftung geben? (F21)*

E: Schwierig zu sagen. Ich bin nicht ganz sicher, ob ich unter den Bedingungen sozusagen noch mal eine Stiftung gründen würde, weil, sagen wir mal, die staatliche Kontrolle ist doch schon sehr, sehr stark. Also sehr formal. Und man hat eine Masse von Dingen zu beachten, die sagen wir mal gerade in so einem Bereich, wo es um sehr viel Improvisation und schnelle Entscheidungen sozusagen hinsichtlich so der Durchführung geht, weil nicht so viel Kapital da ist für Personal oder so. Also alles muss im Grunde genommen improvisiert werden. Da ist das dann mit einem Verein, ist das dann, der die gleichen Zielsetzungen hätte, wäre das dann einfacher. Würde ich sagen.

I: Ok. (F22)

E: Aber wenn man jetzt herkommt und sagt, ich möchte das aber gerne über eine Stiftung machen, da gibt es ja auch eine Reihe von Gründen, die dafür sprechen, dann würde ich sagen, man sollte auf jeden Fall sehr frühzeitig bevor man das macht sich überlegen, oder vielleicht auch intensiv nicht nur überlegen, sondern auch intensiv recherchieren, beziehungsweise Sachverstand einbinden, über theoretisch, potentiell denkbare Fördertöpfe. Also wenn, das was wir hatten war ja nur klar, das war ja nur ein Startkapital so, und von da ab war auch dann klar, wenn wir nicht in der Lage sind an entsprechende Förderungen zu kommen, dann hätten wir das Ganze auch aufgeben müssen. Inzwischen längst. Aber ja, also ich sage mal ich sage das jetzt als Empfehlung, oder ich sage das jetzt so, weil meine Erfahrung ist inzwischen, dass man enorm schnell und auch gut vorbereitet sein muss und relativ viel Aufwand auch noch einsetzen muss, also was ja ehrenamtlicher Aufwand ist, der wird ja nicht finanziert, wenn man wirklich ausreichend Geld einwerben will. Es sei denn man hat Glück und hat findet gerade jemanden, der einem gefällt oder umgekehrte Richtung und der und Geld hat und der sagt, passe mal auf, weißt du was, kein Problem, ihr kriegt dann mal hier so 30.000 und dann macht mal, so. Das ist aber eher heutzutage die absolute Ausnahme. Selbst wenn man an Töpfe anderer Stiftungen möchte, die das ja durchaus machen, die ja sagen da durchaus, wenn eine kleine Stiftung das Programm hat und eine gute Idee hat, dann unterstützen wir die. Das ist zum Beispiel da häufig sehr schwierig, weil die so langfristige Festlegungen ihrer Gelder haben. Und weil die auch diesem krass, diesem starken Korsett unterliegen. Und dann haben sie irgendwie nur eine ganz begrenzte Menge an Mitteln, die sie sozusagen frei verfügbar haben und dann ist es schlecht. Dann ist es schwierig.

I: Klar. (F23)

E: Also insofern ja, ist, man muss es sich wirklich genau überlegen und vorher checken, was man tut oder tun will.

*I: Und dann, gerade wie Sie es beschrieben haben, nächstes Jahr, also 2018, soll ja das Stiftungsgesetz auch etwas reformiert werden und dass dann auch Verbrauchsstiftungen, oder Stiftungen leichter in Verbrauchsstiftungen umzuwandeln sind. Würden Sie so etwas auch generell als Möglichkeit sehen? Auch eventuell für Ihre Stiftung, oder für andere Stiftungen? Oder schließen Sie so etwas von vornherein aus? (F24)*

E: Also ich würde, ohne dass ich jetzt die Details sozusagen dafür kenne, weil die würden vermutlich auch für uns wenig Bedeutung haben, aber insgesamt gesehen würde ich sagen wäre es gut, wenn so kleine Stiftungen sozusagen ein ja, deutlich verminderen bürokratischen Aufwand hätten, so. Dass das bei den Großen nicht geht, weil da ja, da sind ja Stiftungsfonds drin, wo man dann denkt, also ich meine, wenn Lidl eine Stiftung ist, dann muss ich mich natürlich wirklich fragen, das sage ich mir natürlich dann auch, wenn ich zur Stiftungsaufsicht gehe, dann denke ich, ja jetzt kommen die und wollen jedes Detail. Ich muss jeden Cent nachweisen und dann muss ich noch sagen warum der überhaupt geflossen ist und, und, und. Also, das ist häufig, sage ich mal, für mein Empfinden überbürokratisiert in einem Bereich, wo es wirklich ja um, also oder sagen wir es mal anders rum und kürzer, wenn ich einen Verein habe und der hat nicht mehr als 35.000 Euro sozusagen Umsatz in einem Jahr, dann brauche ich gar nichts auszufüllen, so. Dann kann ich den Rest des ganzen Formulars für die Steuererklärung streichen, so. Bei der Stiftungsaufsicht der geht das genau durch, der guckt, was steht in den Protokollen, haben die ihre Satzung abgearbeitet und, und, und, so. Und da muss ich ganz einfach sagen, also das finde ich dafür, dass man ja als Stiftung ist ja kein Geldgewinn, das ist ja immer Geldverlust also.

*I: Sollte es sein. (F25)*

E: Das ist ja ein gemeinnütziger Ansatz, der dahinter steckt. Also von daher, wenn der Staat dann noch sagt, ja und von jetzt an gucken wir noch auf jeden Cent, den müsst ihr auch noch sozusagen wirklich bis ins Kleinste bewegen und jede Tätigkeit vor allen Dingen, das ist dann noch aufwändiger, dann finde ich das unangemessen.

*I: Ok. Ich wäre dann auch soweit eigentlich durch mit meinen Fragen. Haben Sie zum Schluss vielleicht noch irgendwas grundlegend Wichtiges, was ich, was wir vergessen haben zu Finanzierung, was bisher noch gar nicht angesprochen wurde? Eventuell auch im Hinblick auf die Niedrigzinsphase? Gibt es da noch irgendwas, was Sie gerne sagen wollen? (F26)*

E: Nein. Das ergibt sich, ich muss hier noch einmal sagen, weder im Negativen noch im Positiven sozusagen, weil es sonst nichts betrifft.

*I: Ja, ja. (F27)*

E: Also ich habe, wir sind dran schon wieder, sozusagen, an dem nächsten Fördertopf. Wir haben jetzt auch für dieses Jahr schon wieder einen gekriegt. Und da, deswegen stehen wir so da, wie wir jetzt dastehen, also mit einer kleinen Summe sozusagen, die wir aber jederzeit gut einsetzen können. Also ich will Ihnen mal ein Beispiel nennen, man glaubt es ja nicht oder kann es sich nicht vorstellen, dass es in den öffentlichen Finanzhaushalten so eng zugeht. Das kann man sich häufig gar nicht vorstellen. Also die [Stadt] hat zum Beispiel für kulturelle Projekte ein Gesamt-Kulturelle-Projekt, ein Gesamtetat von 27.000 Euro im Jahr, nicht im Monat, im Jahr.

*I: Das ist fast gar nichts. (F28)*

E: Also, wer Projekte beantragt, der liegt erst mal irgendwie so in dem Bereich von 300 bis maximal 3.000 Euro. Sonst ist da gar nichts zu machen, so. Und was man damit machen kann, wenn man auf der anderen Seite einen kommerziell gestalteten Rahmen sozusagen füllen sollte, da können Sie sich mit fünf Fingern ausrechnen, wie weit wir da kommen. Also das ist ganz schwierig. Ich will noch ein kurzes Beispiel nennen, wenn das, das vielleicht auch ganz interessant, hier das [Museum] hier unten, gehört ja mit zum, sag ich mal, zu dieser wunderbaren Idee [Stadtteil], so. [Hochschule], alles toll gemacht. Ich bin da sehr, wir sind eng verbunden mit dem [Einrichtung], haben da auch von der [Einrichtung] aus schon gespielt und haben da ein schönes Projekt gemacht. Die [Museum] war soweit renoviert, dass sie, und das fand das erste Mal statt, apropos Lebensqualität [Stadtteil], dass, dass die [Stadtevent] auch auf dem [Ortsteil] stattfinden sollte, so. Das erste Mal, auch nur auf die Initiative von [Stiftung] hin passiert. Wir haben eine Sitzung gehabt mit der Frau Oberbürgermeisterin und dann habe ich ihr die Karte gezeigt von der [Stadtevent], gesagt und habe ihr das hingelegt, schauen sie mal, fällt ihnen was auf? Da sagte sie, nein, ich weiß nicht. Gibt es in [Stadt] ein [Stadtteil]? Ja, ja, selbstverständlich. Ist es drauf? Da kriegte sie, die wurde richtig rot, also ist so wenig ist das im Bewusstsein da, so. Und dann war also klar, jetzt die nächste [Stadtevent] findet auch auf dem [Stadtteil] statt. Dann waren die hier vom [Museum] gerade so weit, dass sie noch nicht die Leute reinlassen konnten, aber das Museum war sozusagen im Ansatz schon kurz vor der Eröffnung. Dann habe ich gesagt, wenn ihr, was müsstet ihr denn haben. Wir müssen ein Mal hier eine Beschilderung haben, irgendwo muss ein Schild sein, wo wir sind. Und dann wäre es ja gut, vielleicht ein Zelt zu haben in der Nacht, draußen auf dem Parkplatz davor, weil sie die Leute noch nicht reinlassen konnten. Es war noch nicht so aufgeräumt, es war zu unfallträchtig, so. Ja, wir sagen, wir finanzieren das. Das machen wir von der [Stiftung]. Das hat insgesamt 500 Euro, so knapp 500 Euro die Nacht gekostet. In der Nacht kamen in dieses Museum 1.000 Besucher, ja. Die kamen mit den Schiffen vom [Stadtteil] rüber, das war so ein Shuttle-Dienst, toll gemacht, und dann haben die hier 1.000 Leute in dem Zelt gehabt. Nicht gleichzeitig natürlich, aber über den Abend, so, so, solche kleinen Sachen sind dann sozusagen auf den ersten Blick sagt man natürlich, oh Gott, was ist das denn, was ist denn das für ein Kleinkram. Was soll das denn? Wie, wie soll das denn funktionieren? Im Endeffekt funktioniert es eben so, dass die Leute, die das hier sozusagen hier sozusagen betreiben und unterstützen die wissen ganz genau, an der Stelle fehlen nur 300 Euro, dann kommt was in Gange, so. Das ist der Ansatz und den werden wir weiter verfolgen. Ob uns das immer gelingt weiß ich nicht, aber ja.

*I: Das ist auf jeden Fall ein guter Ansatz. (F29)*

E: Also er ist sehr empfehlenswert wiederum, wenn man sich ziemlich klar darüber ist, wo man sozusagen solche Töpfe aufmachen kann.

*I: Ja, super. Dann bin ich soweit durch. (F30)*

E: Ja.

*I: Vielen Dank. (F31)*

E: Ja, nichts zu danken.

**Anhang 4: Interview 4**

*I: Ja, wie sind Sie denn auf die Idee gekommen, eine Stiftung zu gründen? (F1)*

E: Als [Beruf] ist man ganz glücklich, wenn man einen schönen Auftrag bekommt und wenn ein Stifter zu Lebzeiten zu einem [Beruf] kommt, der Stiftungsgründungen professionell macht, ist das einfach ein Glücksfall. Und in dem Falle war das jetzt der Stifter, der ist 73 Jahre alt, und hat keine Familie mehr, keine Verwandten mehr und seine Frau ist vor 14 Jahren gestorben. Und der hatte jetzt vor circa zwei Jahren, oder besser gesagt zweieinhalb Jahren, mir den Auftrag gegeben, eine gemeinnützige Stiftung für ihn zu gründen, weil er möchte gerne sein Vermögen, was er sich erarbeitet hat in seiner Biografie, nicht dem Staat schenken und möchte gerne, dass es sinnvoll angelegt ist. Und daraufhin hat er sich die Rechtsform der gemeinnützigen Stiftung ausgedacht.

*I: Ok. Und die Gründung war dann ja 2016. (F2)*

E. Richtig, im August.

*I: Also auch mitten, ja eigentlich fast auf dem Höhepunkt, der Niedrigzinsphase bisher. (F3)*

E: Genau.

*I: Wie hat sich das denn, diese Niedrigzinsphase, auf die Stiftungsgründung, auf das Vermögen der Stiftung, wie hat es sich denn ausgewirkt? (F4)*

E: Also das freut mich, dass Sie das fragen. Weil genau das ist es, der Herr [Name] als Stifter, hat nämlich durch mich als seinen Berater folgendes gemacht. Er hat es trotzdem gemacht, weil er bereit war einen innovativen, neuen Ansatz zu wählen. Der innovative, neue Ansatz ist, nicht das Geld als Grundstockvermögen zu etablieren und einen großen, ja ich nenne es jetzt mal, Batzen Geld auf der Bank liegen zu haben, denn... (Hund bellt) Stört das?

*I: Mich auf alle Fälle nicht. (F5)*

E: Denn diese Niedrigzinsphase ist eigentlich dafür da, dass man kreativ wird und dass man innovativ ist in der Umsetzung. Nämlich, man macht aus meiner Sicht heutzutage nicht mehr einen großen Grundstock, sondern nur den minimalsten Grundstock, und benutzt das Geld einmal a) es zu verbrauchen und b), es für gute Projekte, gute Öffentlichkeitsarbeit und eine gute Erscheinungsform anzulegen. Und dann peu a peu zuzustiften oder zu spenden.

*I: Ok. Können Sie dann noch ganz kurz, so in Grundzügen auch noch genau, auch noch mal von den Zahlen her, das Finanzkonzept der Stiftung erklären? (F6)*

E: Ja, kann ich machen. Ich habe also, weil ich spiritueller Mensch bin, habe ich dem Herrn [Name] empfohlen eine Summe zu nehmen als Grundstock, nämlich 52.000. 52.000 hat als Quersumme die sieben und die sieben ist eine sehr spirituelle Zahl, die eine gute Kraft hat. Das war sozusagen der erste

Ansatz, den kann man so ein bisschen als belächeln, aber das habe ich damals so gewählt, weil Herr [Name] war da sehr leidenschaftslos gewesen. 52.000 war also 2.000 über dem empfohlenen Mindestkapital. Und damit bekommen wir im Jahr circa 520 Euro Zinsen und das ist aber natürlich bei Weitem nicht ausreichend, das reicht ja gerade mal für die Portokosten, die wir haben. Wir haben dann aber folgendes gemacht, nachdem wir mit den Ministerien hart verhandelt und hart diskutiert haben, haben wir uns verpflichtet im sogenannten Stiftungsgeschäft, und das ist das Geheimnis meines Geschäftsprinzips oder dieses Modells, nämlich in dem sogenannten Stiftungsgeschäft uns verpflichten, sieben Jahre lang 12.000 Euro einzuzahlen. Und wenn man diese 12.000 Euro als Verbrauchsgeld im Jahr nutzen kann, ist man so groß, wie eine Millionen-Stiftung.

*I: Ja. (F7)*

E: Das heißt also, sie würden 1.200.000 Euro heutzutage als Grundstock einzahlen müssen, um 12.000 Euro Erträge zu erwirtschaften. Und in dem Falle geben wir jedes Jahr 12.000 Euro in die Stiftung rein und können sie sofort gebrauchen.

*I: Ok. Und diese 12.000 Euro kommen vom Stifter? (F8)*

E: Die kommen vom Stifter und dafür hat er sich verpflichtet im Stiftungsgeschäft für sieben Jahre lang das reinzubringen.

*I: Kommen die als Spenden, oder gehen die direkt in den Grundstock des Vermögens? (F9)*

E: Nein, die gehen als Spende.

*I: Ok. Nehmen Sie sonst, oder sammeln Sie sonst Spenden ein von Dritten? (F10)*

E: Auf jeden Fall.

*I: Oder betreiben Sie Fundraising in irgendeiner Art? (F11)*

E: Genau, das ist also das Oberprinzip. Ich habe also Herrn [Name] versprochen, in sieben Jahren so ein Fundraising aufzubauen, dass also weil ich bin Spezialist für Großspendenaquise und habe da auch gute Ideen und gute Umsetzung, und bin dabei für ihn und für die Stiftung das so aufzubauen, dass eines Tages dann, spätestens ab dem Jahr acht, seine Spenden nicht mehr notwendig sind.

*I: Betreiben Sie denn auch Antragsfundraising? Bei irgendwelchen EU-, Land- Bund- Fördertöpfen? (F12)*

E: Noch nicht, weil mein Konzept ist es, in den ersten zwei Jahren die Öffentlichkeitsarbeit zu pushen, eine gute Erscheinungsform hinzulegen und im Anschluss mit den Leuten, die wir dann als guter Gastgeber einladen, ihnen diese Projekte vorzustellen. Unter anderem haben wir uns jetzt angemeldet in einem ganz edlen [Einrichtung], wo ganz viele vermögende Menschen sind, die keine Familie oder Verwandten mehr haben, und dort betreiben wir Großspendenaquise.

*I: Ok. (F13)*

E: Das ist ein Fundraising in einem besonderen Moment, weil Fundraising ist aus meiner Sicht schon wieder rückläufig, es wird überbewertet, wie es gehandhabt wird.

*I: Ja, es ist, die Summe wächst ja insgesamt noch, nur die Spenderanzahl geht zurück. (F14)*

E: Ja genau. Und deshalb ist es so, sie müssen, oder in dem Falle ich, ich muss mir neue Sachen einfallen lassen. Neue Wege gehen. Und da setzte ich einfach ganz stark auf Kooperationen mit dem Mittelstand, auf Kooperationen mit Institutionen, ich habe jetzt zum Beispiel eine neue Anbahnung, wir werden in 2018 mit dem [Forschungsinstitut] kooperieren und das als eineinhalbjährige Stiftung, das ist schon was Besonderes. Wir haben schon eine Kooperation mit [weiteres Forschungsinstitut] und mit der [Hochschule] und mit dem [gemeinnützige Anstalt].

*I: Das klingt groß. (F15)*

E: Genau. Und das mit den 15 Monaten, also von daher bin ich da ganz sportlich unterwegs.

*I: Definitiv, ja. Und generell, wie werden denn die finanziellen Entscheidungen der Stiftung getroffen? Sind das Sie persönlich, sind Sie das zusammen mit dem Stifter, oder holen Sie sich auch noch durch externe Dritte irgendwie Beratung dazu? (F16)*

E: Ja, sehr gute Frage. Wir haben es extra so gemacht, dass wir ein Kuratorium uns ausgewählt haben von Persönlichkeiten und die speziell auch als Wissenschaftler etabliert haben, um mit denen gute Projekte auszuwählen. Das heißt also der Vorstand ist derjenige, der das Geld akquiriert, der Vorstand hat auch die Geschäftsführung inne, der Vorstand macht Vorschläge und spricht das mit dem Kuratorium ab. Und dann werden die Projekte umgesetzt, ebenfalls vom Vorstand.

*I: Ok. Und diese Wissenschaftler versuchen Sie dann auch gleichzeitig noch an die Stiftung zu binden, um in Zukunft eventuell von ihnen Spenden akquirieren zu können? (F17)*

E: Ja, oder sagen wir mal so. Ich versuche mit dem wir Wissenschaftler an Bord haben, namenhafte Wissenschaftler, versuche ich, dass unsere Reputation von Anfang an gut ist. Weil ganz viele Menschen, die vermögend sind, sind wie ein scheues Reh. Nur wenn die Leute mit ihrer Vita entsprechen, wenn die Menschen merken, dass da ein guter Geist herrscht, dann sind die Leute, die ihr Geld geben wollen, bereit ihr Geld auch zu platzieren. Und deshalb mache ich es mit Wissenschaftlern, mit guten Persönlichkeiten und mich herum, um dann einfach da einen Multiplikator zu erzielen.

*I: Zu meiner nächsten Frage. Sie sagen ja, dass das allermeiste dieses Vermögens kommen wirklich durch diese Spenden oder Zustiftungen rein. Haben Sie dann für das Geld, was Ihr Vermögen ist, haben Sie da Anlagerichtlinien? Oder irgendwie Sonstiges in der Art? (F18)*

E: Ja, also wir sind natürlich mit unseren 15 Monaten, sind wir natürlich, ganz schön frech (lacht), aber die Frage ist berechtigt. Und zwar habe ich folgendes gemacht. Ich habe auch eine Kooperation mit einer sehr renommierten deutschen Bank hinbekommen, und zwar die Hypovereinsbank. Die Hypovereinsbank hat nach dem zweiten Gespräch mit uns uns vorgeschlagen, in einen Pool aufzusteigen, nämlich von

gemeinnützigen Stiftungen. Das heißt also, wenn Vermögen da, oder wenn Kunden von der Hypovereinsbank spenden wollen, dann sind wir in einem Katalog aufgeführt mit unserer Story. Und das hat mir so viel Schub verpasst, dass ich also diese Bank genötigt habe, mit mir grüne Projekte zu entwickeln. Und zwar die das sicherste Rating haben, was man als Stiftungsvorstand verantworten kann. Und da haben wir wiederum eine Rendite, die nicht größer ist als ein Prozent, aber es sind sehr schöne, innovative Produkte entstanden und da haben wir dann unser Grundstockkapital angelegt.

*I: Ok, darf ich gerade das Rating noch erfragen? (F19)*

E: Ja. Das Rating, also ich meine das Rating geht von eins bis fünf, wenn ich mich richtig erinnere. Und für einen Stiftungsvorstand darf es nicht höher sein als 2,5 oder so und wir liegen glaube ich bei 1,5 oder 1,8 oder so. Also wir sind auf der sicheren Seite.

*I: Also dann generell aber auch trotzdem was Sie anlegen relativ konservativ. (F20)*

E: Immer konservativ, immer konservativ. Das ist, das ist in den Richtlinien des Bundesverbandes deutscher Stiftungen eine sogenannte ethischer Grundsatz und dem an den halten wir uns.

*I: Ok. Der Stiftungszweck geht ja wirklich sehr in die Förderung von Wissenschaft und der Forschung und beeinflusst der irgendwie Ihre Anlage- oder Ertragsmöglichkeiten? Haben Sie da eine bestimmte Richtung deswegen? Oder gibt es da irgendwas? (F21)*

E: Also es war so, dass der Stifter tatsächlich nur für die Forschung und die Wissenschaft gebrannt hat. Dann habe ich aber habe in den vielen, vielen Vorgesprächen mit ihm darüber philosophiert, wie wichtig es wäre die Bildung mit rein zu nehmen, weil Bildung normalerweise beginnt ja schon im Kindergarten, aber das war dann zu viel des Guten, daher haben wir in der Oberstufe begonnen. Weil in der Oberstufe kann man noch die Eltern hinter dem Ofenrohr hervorlocken. Wenn also in der Oberstufe die Jugendlichen ein gutes Projekt haben und von der Straße weg sind, weil sie brennen für ein Projekt, dann sind die Eltern bereit am Elternabend, wo ich eine leidenschaftliche Rede halte, entsprechend zu stiften und zu spenden. Und das ist dann wiederum ein Multiplikator. Und deshalb haben wir die Bildung mit aufgenommen und hier beginnen ab der Oberstufe. Und die Forschung und die Wissenschaft kommen dann später dazu. Wir haben jetzt zum Beispiel ein Projekt laufen, da läuft also ein Projekt-Game von [Forschungsinstitut] seit 15 Jahren, haben wir jetzt 15-jähriges Jubiläum, und das hat sich so gut etabliert, dass wir da demnächst ein oder zwei Studenten mit einem Stipendium ausstatten werden. Also wir setzen auch auf Bewährtes.

*I: Ok, klasse. Wenn Sie jetzt eine andere kleine Stiftung sich angucken würden. (F22)*

E: Ja.

*I: Welche generellen, finanziellen Handlungsempfehlungen würden Sie dieser Stiftung geben, jetzt auch gerade im Hinblick auf die Niedrigzinsphase? (F23)*

E: (lacht) Also zuerst mal würde ich an den Vorstand einen Wunsch appellieren, nämlich sie müssten einen leidenschaftlichen Brief Richtung Politik schreiben, um eines Tages die, den Grundstock verändern zu dürfen. Also aus meiner Sicht müssen Sie sich folgendes vorstellen. Wir haben, ich sage mal, ungefähr eine Milliarde Euro auf den Konten liegen. Das sind glaube ich noch andere Zahlen, ich müsste das mal genauer gucken, ich habe das auch noch mal irgendwo stehen. Aber ich sage mal generell, wir habe eine Milliarde als Beispiel auf den Konten liegen. Und von der einen Milliarde können höchstens 40 Millionen ausgegeben werden, weil 960 Millionen fest eingefroren sind. Und eine junge Stiftung und viele andere kleine Stiftungen müssten an die Politik appellieren, dass man aus meiner Sicht ein Drittel sämtlicher Grundstücke zum Fließen bringt. Das heißt, die müssen in gute Projekte fließen dürfen, die müssen gelockert werden, weil sie bringen uns nichts mehr auf den Konten. Und das Prinzip, was früher man gedacht hat, dass man nur auf die Zinsen geachtet hat, das ist einfach obsolet, also obsolet. Das hat sich erledigt. Auch wenn die Zinsen eines Tages wieder steigen, es ist völlig daneben, eine Milliarde auf den Konten liegen zu haben, was man nicht bewegen kann. Eine Stiftung lebt nur, indem das Geld fließt. Es muss reinkommen und rausgehen, es muss Spaß machen Spendenbescheinigungen schreiben zu können. Es muss einfach fließen das Geld. Und von daher würde ich also erst mal appellieren, dass sie einen Brief schreiben an die Politik und an den Bundesverband, damit da klar ist welche Unterstützung da ist. Und das Nächste, ich würde jeden Euro der reinkommt in eine junge Stiftung würde ich dritteln. Ein Drittel sofort in eine neue Erscheinungsform, also Webseite, schöne Visitenkarten, gute Prospekte. Weil darauf stehen die Leute, wenn sie angesprochen werden. Dann würde ich einen Drittel benutzen, um bestehende Projekte weiterhin zu fördern und ein Drittel würde ich ausgeben, um eine gute Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Also das heißt gute Feste feiern, weil im Volksmund gibt es ein Sprichwort das lautet, „mit Speck fängt man Mäuse“.

I: (lacht) Ok. Sie hatten ja auch jetzt gerade eben das angesprochen, dass Sie sehr gerne irgendwie ein Drittel glaube ich der Stiftung das es auch verbraucht werden kann. Meinen Sie das denn auch in Richtung einer Verbrauchsstiftung, oder möchten Sie da einen anderen Weg gehen? (F24)

E: Nein, also die Verbrauchsstiftung ist nicht das, was ich mir vorstelle. Also das wäre auch gut. Aus meiner Sicht ist es toll, wenn jetzt zum Beispiel ein Mensch, der ein Vermögen hat, sagen wir mal von einer Million Euro, der sagt, ich möchte für die nächsten 15 Jahre eine Stiftung gründen und in 15 Jahren eine Million Euro ausgeben. Weil, wenn das Geld weg ist, ist es weg, aber es hat etwas Gutes getan. Und von daher, weil der dritte Sektor einfach nur gemeinnützig sein soll, für das Gemeinwohl. Dann ist es doch super, wenn ein so ein Stifter sagt, ich hätte gerne eine Stiftung für 15 Jahre. Diese, dieser Quatsch, dass es eine Ewigkeit gehen muss, das ist einfach aus einem anderen Zeitalter. Heutzutage ist die Welt so schnelllebig, dass es 99 Jahre keiner mehr denken kann. Ja, also von daher hören wir doch damit auf mit der Scheinheiligkeit, dass es eine Ewigkeit gibt, das gibt es nicht. Und deshalb bin ich der Meinung, man muss Verbrauchsstiftungen auch haben dürfen, aber jetzt kommt es noch mal zu dem Drittel und Ihrer Frage. Also ich bin der Meinung, dass dieses Drittel, was gelockert werden muss, damit der Grundstock ein bisschen, ich sage mal, fließender wird, das sollte eigentlich in die laufenden Projekte gehen können.

Damit eine gute Öffentlichkeitarbeit wieder stattfindet, weil dann bekommen wir auch wieder Zustiftungen. Also wir müssen einfach nur attraktiver werden und das werden Sie, indem Sie Geld locker machen.

*I: Ok. Mit meinen Fragen bin ich dann soweit durch. Gibt es zum Schluss noch irgendwas Wichtiges, oder was Sie gerne noch ansprechen würden, was wir bisher noch gar nicht angesprochen haben? (F25)*

E: Ja. Also, ich habe eine leidenschaftliche Rede gehalten damals bei dem [Ministerium] und bei dem [weiteres Ministerium], indem ich gesagt habe, es gibt sogenannte Zweckförder, also Zweckstiftungen, die also die zu einem bestimmtem Zweck unterstützen und es gibt sogenannte Förderstiftungen. Also das heißt, es ist eine Stiftung, die Geld benutzt, um andere zu fördern. Und ich habe gesagt, das ist beides muss in einer Stiftung möglich sein. Aber es gibt so starre Vorschriften in den Bundesländern, da ist zum Beispiel [Bundesland] glaube ich vorbildlich, die sind da lockerer. Aber in [weiteres Bundesland] bin ich da gegen Mauern gerannt. Warum kann nicht eine Stiftung, die einen Zweck hat, im ersten, zweiten Jahr ihre Projekte fördern und so und im dritten Jahr, wenn denn der Stifter krank ist oder was auch immer passieren kann im Leben, wieso darf der nicht das Geld, das er denn benutzt, einfach nur fördern lassen? Also, indem er das mit einem anderen gemeinnützigen Träger verbindet? Das ist zum Beispiel altes Denken. Und da geht meine Richtung hin, dass man das auflöst und deshalb setze ich darauf, dass es eines Tages eine Stiftungsrefom geben soll.

*I: Ok, super. Dann vielen Dank auf jeden Fall dafür. (F26)*

E: Ja, gerne geschehen.

**Anhang 5: Interview 5**

*I: Ja, wie sind Sie zu der Stiftungsarbeit gekommen? (F1)*

E: Ja, was heißt gekommen. Ich habe, [Name] hat, wir haben das besprochen, dass er das Geld nicht mehr an irgendwas weggibt, wo er das nicht nachvollziehbar ist was damit gemacht wird. Ich habe ihm dann eine Stiftung vorgeschlagen, die haben wir dann mit hohen Behörden... Ich bin ja, ich bin ja ganz gut vernetzt auch, auch dem [Amt] oder mit [Stadt] mit [Name] und haben dann gesagt, haben das eben halt den Leuten vorgestellt, haben uns dann die dementsprechenden Leute gesucht, wer könnte mitmachen, da sind zwei oder drei dann ausgeschieden. Wir haben nachher neue, neue gewählt, aber das ist eigentlich die Stiftung und der Stiftungsgedanke, das haben Sie ja vorhin angesprochen, ist ja einmal, das war ja auch das Anliegen von [Name], Tieren in Not zu helfen. Also nicht nur, nicht nur Wildtieren, sondern generell. Wir haben uns an die, auf die Fahne geschrieben, dass wir einmal unsere Krankenstation haben, für Tag und Nacht bei Vögeln, also da bin ich der Einzige, der da, sage ich mal, Ahnung hat und die anderen gehen da nicht bei und auch so Tierschutzvereine wollen mit Greifvögeln nichts zu tun haben, weil die ja eben halt ja doch schon mal zupacken können. Ich bin auch schon schwer, aber richtig schwer verletzt worden von einem Uhu, oder von zwei Uhus. Und das nehmen wir denn eben halt an. Aber wir können immer noch, uns hat jetzt einer, der Probleme hat mit einem Bauern oder da ist ein Hund vernachlässigt oder die Pferde haben kein Futter und so weiter. Alles, was uns gemeldet wird, geben wir an entsprechende Leute weiter. Es gibt, wir sind, ich sage ich bin der Fachmann für Greifvögel, dann gibt es Vereine, die nur Igel machen und Fledermäuse und Eichhörnchen oder Seehunde. Das gebe ich grundsätzlich dann weiter an die Entsprechenden. Wir bekommen dann irgendwann auch eine Rückmeldung, eingegangen oder nicht. Ich habe das, was, was mir gebracht wird, also ich kann, ich kann eine kleine Meise nicht zehn Mal am Tag füttern. Und ich habe, ich, ich bin nun mal alleine. Aber ich habe eben halt dafür Frauen oder andere Vereine, die sich ganz rührend um solche Tiere kümmern. Ich muss die immer bremsen, weil Tierschutzgedanke hin oder her. Aber wenn ich eine, eine nackte Spitzmaus habe, dann weiß ich nicht, ob, das hört sich hart an, aber ob der Aufwand gerechtfertigt ist, ja. Ich habe zwar eine Frau, ich schimpfe immer mit ihr. Ich sage, was soll ich so Fleder, so nackte Fledermäuse, die dann... Ich sage so, in zehn Tagen ist der Vogel sowieso tot, ja. Dann mache ihn tot, ich nehme ihn mit, gebe ihn meinen, meinen Eulen zu fressen. Ach, das kannst du nicht machen und so weiter. Ja, ich versteh auch, auch diese Menschen, aber sie beklagen sich dann, dass sie dann keine Zeit haben, dass sie also nicht mehr nachts zum Schlafen kommen. Man muss einfach Prioritäten setzen. Und irgendwo fängt das Ganze bei mir an, wissen Sie. Ich kriege ja laufend Anrufe, jetzt war das eine [Name]. Eineinviertel Stunde hat sie mit mir, ich konnte nicht auflegen. Ich sollte ihr, wir sollten nach [Stadt] kommen und ihren verletzten Sperling, der jetzt wieder gesund war, auswildern. Ich sage, ja machen sie das Küchenfenster auf und raus. Nein! Ja, ich weil, ich muss ja immer ein bisschen vorsichtig sein, ja. Das geht nicht, ich sage, dann fahren sie auf den Bauernhof sprechen mit dem Bauern, sagen sie haben

eine Spatz, setzen sie ihn zu den anderen. Und das sind natürlich diese... Oder mich ruft eine Frau an im letzten Winter, sie hatte, sie hatte ein, eine Rohrdommel gefunden im Knick. Das war kalt, richtig kalt, auch ein bisschen Schnee. Die rief mich dann abends um 11 an, ich müsste kommen und die Rohrdommel abholen. Ich sage ja, ist möglich, aber ich sage, wissen sie wie viel Uhr es ist? Und ich bin eigentlich, ich bin privat, ich mache das ehrenhalber, ich wollte jetzt also nicht noch losfahren und... Ich sage, wie lange habe sie die denn? Ja, seit heute Morgen um 10. Ich sage und dann rufen sie mich abends um 11 an? Ja ich habe nach, ich muss ja morgen duschen, ja. All das sind natürlich so Dinge, die einem das Leben schwer machen. Mich ruft eine Frau an, ich müsste kommen, [Stadt]. Ich sage und was... Ja, ich habe 120 Meerschweinchen. Ich sage, wie viel? Ja, 120. Mein Sohn hat mit einem Pärchen angefangen und nun sind das 120. Ich sage, haben sie nicht mal auf die Finger geguckt, oder irgendwie sich auch um die gekümmert? 120 kommen ja nicht von, sind ja nicht plötzlich da. Nein, das hat uns nicht so interessiert, und jetzt... [unverständlich] sie müssen helfen. Ich sage ja, ich kann 120, 20 kann ich vermitteln und ja, die anderen, die hole ich ab. Und was machen sie damit? Ja, ich verfüttere sie an meine Uhus. Nein, das kommt nicht in Frage. Ich sage ja, liebe Frau, was soll ich mit, mit 100 Meerschweinchen? Ich habe doch nicht die Schuld, dass es plötzlich 100 oder 120 Meerschweinchen sind. Ich habe wirklich gedacht, ich stehe den nächsten Tag in der Zeitung, ja. Aber das wäre die einzige Möglichkeit gewesen, ich kaufe Wiesel, ich kaufe Kaninchen, ich habe jetzt wieder eine halbe Tonne Küken gekauft, was ja auch, und dann die hätte ich umsonst gehabt, ja. Ich hätte sie nicht tot machen können. Ich bin zwar [Beruf], auf 100 Meter ein Tier schießen ist keine Kunst. Aber einem Tier in die Augen gucken, ja, und dem eins eben überrappen, oder sie kommen nachts, weil ich viel abends unterwegs bin, sie kommen an ein Unfall, das Reh schreit, beide Vorderläufe gebrochen, ja was machen sie. Sie nehmen ein Messer, ich will dem Tier helfen, ja. Aber es fällt schon ein, ein, einem schwer. Ja, und dann haben wir eben halt diese, diese Stiftung gegründet, haben uns denn Ziele gesetzt, wir haben auch eine, eine Vermittlung von Jagdhunden angeboten für angefahrenes Wild oder aber auch dem Jäger passiert natürlich mal, dass er also einen schlechten Schuss abgibt. In dem Augenblick, wo er abdrückt, bewegt sich das Tier. Das ist aber mehr oder weniger dann eingeschlafen, weil, ja, jeder Jäger, der ein bisschen älter ist und auch die Jungen, die haben ja dann wieder eine Verbindung zu einem älteren Jäger. Da hat sich ja im Laufe der Jahrzehnte, haben sich da ja irgendwelche, welche Dinge gebildet. Gespanne, wo man anrufen kann. Dann hatten wir auch, wir haben sehr viel immer vor gehabt, nur es wurde einfach nicht angenommen. Wir haben, da wir ja acht Leute sind und auch verschiedene Interessen, der eine kümmert sich... Wir haben einen Tierarzt, der eine ist Landwirt, wir haben uns dann um... Gesagt, ja du, [Name] macht Katzen. Wir bieten Programme an für Schulen, dass wir kommen und man kann uns dann, ja sagen, wir möchten was über Eulen wissen, wir möchten was über Tierschutz, wir möchten was über Katzen oder Hunde und so weiter, hören. Wir haben die Aktion drei Mal gestartet, haben alle Schulen hier in, in, in [Stadt], [Stadt] und [Stadt] angeschrieben. Eine einzige Schule hat geantwortet. Ja, das ist, ist eigentlich, dieses, es ist, es ist traurig, aber es war natürlich dann oftmals ja, Zeiten, also sie konnten frei wählen. Aber sie haben gleich gesagt, ja während Schulzeit geht nicht und Freitag nachmittags. Ja, weil das, das hätten sie in der Freizeit

machen müssen und dann fällt das unter den Tisch. Wir machen zum Beispiel auch [Name] eine Aktion jeden September. Mittlerweile haben wir acht Orte, wo wir das machen. Und in jedem Ort so um, um die 15 Stationen, wo die Kinder rumgehen und dann müssen sie die Hand rein, dann können sie, ah, das sind Felle, was ist das Wildschwein oder Fuchs, und woanders müssen sie Bäume oder Blätter, Blätter identifizieren. Kommt eigentlich immer sehr, sehr gut an. Aber es ist erschreckend, die Kinder nach der dritten Station, jede Station ungefähr fünf Minuten, auf meiner Station stelle ich denn also die Eulen und die Greifvögel vor und sage dann aber auch, dass ich während des Vortrages auch Dinge nenne, die nachher auf dem Fragebogen, das sind immer drei Fragen, auch beantworten müssen. Wissen Sie, die können sich, Kinder heute, vierte Klasse, das sind immer vierte Klassen, die können sich heute maximal, ja wenn es wirklich lange ist, eine halbe Stunde konzentrieren. Dann ist absolut Schluss. Da werden Fragen beantwortet, dass der Seeadler Buchäcker isst. Ich habe nie das Wort Buchäcker, ja... Die Gewinner-Klasse, also es ist, ich, ich, die Gewinnerklasse... Ich wollte früher mal Biologe werden. Die Gewinner-Klasse, und bin da auch recht fit, ob das Blumen sind oder Bäume oder was auch immer, ich habe immer großes Interesse gehabt. Ich habe Eulengewölle gesammelt vom, als, als Achtjähriger, habe die auseinander gepult, habe die Knochen dann sauber gemacht und habe die Mäusearten bestimmt und so weiter. Das war, das verlange ich ja von den Kindern ja gar nicht. Aber ich hatte dann die Gewinnerklasse, die durfte dann einen Abend mit dem Jäger auf den Hochsitz. Und ich hatte einen, ja ein elfjähriges Mädchen, Vater [Beruf], Mutter [Beruf]. Und dann, Wagen geparkt und dann gehen wir so. Die kannte weder die Birke mit der weißen Rinde, die kannte Kastanien nicht, die kannte die Eiche nicht, Buche, die kannte nichts. Die Amsel, das war ein Specht für sie, was auf dem Wasser schwamm, das kannte sie auch nicht. Ich finde, das ist erschreckend. Das ist erschreckend. Aber es ist ja, irgendwo, wir sind mit unserem Lehrer auch mal in den Wald gegangen, der hat uns das erzählt. Der hat dieselben Interessen gehabt. Das ist heute alles nicht mehr. Ich habe bis vor zwei Jahren den Wildpark in [Stadt] betreut und bin dann auch öfter mal, oder sehr oft, drin gewesen. So, eine Lehrerin mit einer Schulklasse, habe ich mich dazu gestellt. Was Lehrer für einen Stuss erzählen. Da war eine Lehrerin, die ihrer Klasse dann erzählte, und die stand vor den Rothirschen, und das sind die Eltern von den Rehen. Ich meine, muss ich eigentlich wissen. Ja, der andere Lehrer sagte, gucke mal der Hirsch hat 16 Enden, also ist er 16 Jahre alt. Das hat damit überhaupt nichts... Er muss es ja gar nicht wissen, ja. Dass auch ein ganz Junger schon bei vielen Enden, muss er ja gar nicht. Aber den Scheiß, den sie erzählen, ja. Der, der Wildpark wurde kontrolliert von der unteren Naturschutzbehörde. Eine Frau, hier vom Kreis, kam ein Mal im Jahr haben wir uns dann verabredet und dann haben sie geguckt, ist alles in Ordnung, sind die Zäune heil und so weiter, damit kein Wild von außen kommt. Dann stehen wir, und da kommen, kommt Wild auf uns zugezogen, weil die sind immer sehr neugierig. Und dann überlegt sie, [Name], Rehe sind das doch nicht, oder? Eine Biologin. Rehe sind das doch nicht. Nein, ich sage, das ist Dammwild. Da guckt sie mich an, hätte ich wissen müssen. Ich sage ja [Name], das hätten sie wissen müssen, ja.

*I: Ich würde ganz gerne, wenn das in Ordnung ist, auch ein bisschen wieder auf die Fragen auch zurückkommen. (F2)*

E: Ja, ja. Soweit komme ich... (Pause) ich weiß einfach zu, oder oder.

*I: Das glaube ich, ja. Aber die Stiftung haben Sie dann ja 2002 gegründet. (F3)*

E: Ja, ja.

*I: Das war ja noch so fünf, sechs Jahre ungefähr bevor die Niedrigzinsphase angefangen hat. Wie hat sich dann die Niedrigzinsphase auf die Stiftung, auf Ihre Arbeit, auf das Vermögen ausgewirkt? (F4)*

E: Ja. Also der Zeitraum war ja länger, also. Die Niedrigzins... Oder, wir haben ja, obwohl schon Niedrigzinsphase war, wir hatten ja unser Geld angelegt und wir haben immer noch eine gute Rendite gehabt. Die Bank hätte uns sicherlich gerne vorher rausgeschmissen, (kurzes Lachen), ja, tat natürlich weh. Das ist, wir werden ja von der Kommunalaufsicht, also von der Stiftungsaufsicht in [Stadt], werden wir kontrolliert. Und der sagte, also der hatte immer so 1.000 gute Sprüche, ich habe ihm mal, also was sie mir da erzählen ist Dünnschiss. Sie sagen, wir legen unser Geld nicht an, da begehe ich irgendwo ein nach Paragraph sowieso einen Fehler. Ich muss es anlegen, aber sie sagen mir nicht, sie haben ja Ahnung, was man machen könnte. Ja das darf ich nicht. Ich sage ja, auf der einen Seite dürfen sie es nicht, aber sie können es auch nicht. Ich sage, ich habe vorhin wieder mit den Banken telefoniert. Der Zinssatz, egal was ich mache, liegt bei 0,01 Prozent, also ist gar nichts. Ich sage, ich, ob es als Brief oder wie ich auch immer anlege, auf ein Sparkonto, es ist nichts. Also dass ich, ich sage sogar mein privates Geld, was ich angelegt hatte, liegt und gammelt irgendwo und kriege keine Zinsen. Und dann ja, ließ er einfach nicht locker und, und, und dann habe ich ihm gesagt, wie wir das angelegt haben. Ich habe es ja auf einem, auf einem, auf einem Sparkonto weiterhin, also für null Zinsen und ja.

*I: Also die 80.000 von Ihrem Vermögen sind auf einem Sparkonto. (F5)*

E: Auf einem Sparkonto.

*I: Und die waren am Anfang zu 4,5 Prozent angelegt. (F6)*

E: Die waren über einen Sparbrief für viereinhalb angelegt und irgendwann vor zwei, zweieinhalb Jahren hörte das auf. Wir brauchen, oder ja ich brauche, ungefähr... Also wir haben, wir haben dann ja mit dem Geld, was [Name] auf die, auf, auf ein ein Konto, auf ein Girokonto eingezahlt hatte. Wir haben ja dann 2002 ganz von vorne angefangen. Wir hatten zwar kranke Tiere, aber die Voliere, die ich hier im Wald hatte, im Forst, die war ja nicht mehr abzubauen, die war ja Bruch. Also haben wir neue Volieren gebaut. Auch mit dem Geld, das wir eben halt, das [Name] überwiesen hatte auf das Girokonto. Wir haben dann Holz, da hatten wir einen Sponsor in [Stadt] gefunden, wir haben, wir haben Geld gekriegt von der Bingo-Lotterie, wir haben da ganz gute Verbindungen auch über die, über die Jägerschaft. Also wir haben immer was gekriegt, aber wir haben natürlich auch drauf gezahlt. Wir haben zwei große Volieren, zwei kleine wo Vögel rein kommen, wenn sie sehr krank sind, dass ich sie greifen kann. Und das letzte was wir gebaut haben ist eine 12 Meter lange Voliere, die hat über 50.000 Euro gekostet, aber da haben wir eben halt auch sehr viel Geld dazu gekriegt. Aber wir haben natürlich immer von unserem Sparkonto oder Girokonto genommen. Wir haben aber, und da machte mich natürlich, also die Aufsicht in [Stadt]... Ich

sage, es steht ja nirgends geschrieben, dass wir, wie wir helfen und wem wir helfen. Wir helfen Tieren in Not. Und wenn ich nachher, da hat er völlig recht auch, wenn wir nachher nur noch für Maisenknödel Geld haben, dann können wir trotzdem Tieren helfen. Ich sage und im Übrigen haben sie uns im Unklaren gelassen, dass als Stiftung ich auch 12 Jahre, nein 10 Jahre, also auch bedeckt alles ruhen lassen kann. Ich muss nicht jedes Jahr soundso viel ausgeben. Wenn ich kein Geld habe oder da kann ich auch mal ein paar Jahre, muss ich dann ja auch anmelden bei der Aufsicht, auch ein Jahr ruhig sein können.

*I: Haben Sie das in irgendeiner Form schon gemacht, oder haben Sie das vor jetzt? (F7)*

E: Nein, absolut nicht, nein. Und er sagt immer, wir sollen da ran gehen und das Problem ist wir haben ja einen Richter, der geht jetzt früher in, in, in Pension, dass der seinen, seinen Staatsanwälten nicht sagen kann, gebt das, gebt das der [Stiftung], das ist, das kann er nicht. Aber wir haben, wir haben Richter und Staatsanwälte haben wir alle angeschrieben, auf uns aufmerksam gemacht und ja, es, es kommt ganz wenig, also. Ich habe ja, ich habe ein paar die, die, die spenden. Ich habe einen älteren Herren, der gibt jedes Jahr, ja, so 800 Euro und also, wir kriegen ein bisschen was rein.

*I: Kann ich da vielleicht gleich fragen. Also Sie haben die 80.000 Euro, da kriegen sie jetzt noch null Komma, was haben Sie jetzt gesagt? (F8)*

E: Ja, 0,01.

*I: 0,01 Prozent, also eigentlich... (F9)*

E: Nichts.

*I: Nichts. Und dann, was bekommen Sie an Spenden so in Euro ungefähr pro Jahr? (F10)*

E: Also, wir kriegen Kleinspenden, ich habe eine Frau die alle viertel Jahr 25 Euro gibt, die Eine gibt alle halbe Jahr 50 Euro. Also Wildunfälle werden, kriegen wir 25 Euro von einem Revierinhaber der sagt, ihr kriegt hier eine Wildbescheinigung, dass ihr einen Unfall hattet und überweist bitte, das kriegt ihr von der Versicherung wieder, 25 an die [Stiftung]. Man kann es nicht verfolgen, aber wir kriegen ungefähr 1.000 Euro.

*I: 1.000 Euro im Jahr, ok. (F11)*

E: Ja. Weil dass ist, ich bin ja auch in mehreren Tierschutzvereinen. Die rechnen alle am Jahresanfang mit ungefähr 50.000 Euro, die sie auch kriegen. Weil die Mutti und der eine gibt ein Haus, der andere macht das, weil es ein Tierschutz ist. Bei Stiftungen geht man immer davon aus, die haben Geld.

*I: Genau. (F12)*

E: Das ist das Problem. Was ich immer wieder sage, ich sage, wir sind eine kleine Stiftung, das, ihr könnt uns nicht mit, mit Lübeck vergleichen mit der Possehl-Stiftung oder so, ja. Wir haben aber, wir haben, wir haben jetzt rief einer an mit dem Autotelefon, den ich gar nicht kannte. Ja, ich bin [Beruf] und ich würde ihnen gerne 2.000 Euro zukommen lassen. Ich habe gesagt, woher kennen sie uns denn? Ja, ich

bin auch Jäger und auf dem Schießplatz gewesen, meine Volieren sind hier auf dem Schießplatz, und habe das gesehen und das interessiert mich, ich würde ihnen gerne 2.000 Euro geben. Aber ich mache es davon abhängig, dass ich mir das alles noch mal angucke und dass sie uns ein bisschen was erklären. Und dann war er da, war ganz begeistert, macht seine Brieftasche auf und will mir 2.000 Euro geben. Ich sage das tut mir leid, die möchte ich nicht haben, überweisen sie die bitte. Dann, dann ist das ein Vorgang, ich überweise es dann an, an... entweder mir überweisen, dann überweise ich das was nachvollziehbar ist auf das [Stiftung]- Konto. Und das hat er auch gemacht und das ist immer so ein schöner Schluck. Im letzten Jahr hatte ich, ja im letzten Jahr hatte ich, 20.000 Euro auf dem Konto. Ich gucke, ich gucke, ich sage was ist das denn Mensch, da hat sich einer verschrieben und das ist morgen wieder weg. Und das war, ich habe vor vielen Jahren einem [Stadt] Ehepaar geholfen mit einem Waldkauz. Habe diesen Waldkauz, da sieht man auch wie wichtig sowas ist, dass man auch... Dieser Waldkauz ist, den habe ich gesund gepflegt, und habe denen gesagt, wenn er wieder richtig top fit ist komme ich nach [Stadt] und wildere ihn dort wieder aus. Das ist ein Altvogel, dort kennt er alles, so. Ist toll. Und ja, was machen sie sonst so? Ich sage ja, was uns fehlt, ist Geld, um, um, um für Futter und so weiter. Ich habe ja nicht gesagt, dass wir noch im [unverständlich] sind, es fehlt ja auch tatsächlich. Und dann hatte ich ein paar Mal auch irgendwelche Berichte in der Zeitung und dann hatte ich plötzlich diese 20.000 Euro auf dem Konto. Ich denke, was ist das, wo kommt das her? Ich sage, das kann eigentlich nur von, von dem Mann... Und dieser Mann ist beim [Amt], nicht [Amt] ist es nicht, aber irgendwie mit [Amt], doch es ist [Amt], in [Stadt] für Bußgelder zuständig. Und ich denke, das kann ja doch nicht, weil er immer sagte, er würde uns helfen wollen, oder versuchen. Da habe ich die Frau, habe ich dort angerufen und da war dann aber die Frau. Und ich sage, Mensch das tut mir leid, dass ich sie störe, aber das und das ist passiert da auf unserem Konto. Ja, das bin ich gewesen. Ich sage, wie? Ja, ich hatte ihren Bericht gelesen, dass ihnen, ja, Geld fehlt. Da habe ich meinem Mann gesagt, du hast doch mal [Name] versprochen, wenn du mal irgendwas machen kannst, dann würdest du dich einsetzen. Sie sagt, und mein Mann hatte das natürlich schon längst wieder vergessen. Und ja, das war dann tatsächlich Geld von einem, einem [Beruf] aus [Stadt], [Beruf], [Beruf], alles Mögliche und ist zu 20.000 verurteilt worden. Und der hat innerhalb von einem Tag bezahlt. Ich habe, ich habe auch von einem [Beruf], der seinen Hund gequält hat, da habe ich dann auch 1.500 mal gekriegt. Also, wir haben, wir haben so ein bisschen, bisschen wieder Luft.

*I: Also, Sie haben ja die Bingo-Lotterie angesprochen, jetzt auch gerade das Bußgeld, also diese Bußgelder. Machen Sie das auch, gehen Sie aktiv wirklich, dass Sie da auf Antragsspenden zugehen? Also Fördertöpfe von Land, Bund oder EU? (F13)*

E: Nein, nein. Also ich habe...

*I: Oder auch aktiv, sind Sie auf irgendeiner Liste für diese Bußgelder? (F14)*

E: Ja, also das, das Problem, was wir hatten bei dem Bußgeld von 20.000, das hat er mir dann gesagt, sagt er Mensch, wir hatten... Mein Problem war, dass ich der Richterin gesagt habe, sie möchte dieses Bußgeld ihnen überweisen, aber sie standen in keiner Liste. Und das war ein Fehler von unserem ersten

Vorsitzenden, der sollte natürlich also, was wir jetzt auch haben, bei den Amtsgerichten und so weiter, dass dort überall eine Liste ausliegt, also Liste ist. Also dass wir auch in einem Verzeichnis sind. Und das war das Problem in [Stadt], wir waren nicht gelistet. Also, aber wir haben es dann trotzdem ja gemacht und mittlerweile sind wir auch. Wir haben, wir haben alle Parteien in den Kreisen hier angeschrieben, wir haben die Landräte angeschrieben, wir haben, ja eigentlich alle, die eigentlich in Frage kommen, angeschrieben und auf uns aufmerksam gemacht, weil ich sage, wir übernehmen Aufgaben, die eigentlich sonst der Kreis oder irgendwie die Kreisveterinäre oder übernehmen müssten. Und dann hieß es eben, den Kreisveterinär den kenne ich sehr gut [unverständlich] und sage ich du, ja wir haben kein Geld. Ich sage ja, aber ihr verlangt von uns, dass wir das machen. Ich sage, ich war zufällig gerade beim Tierarzt, der meine Vögel ja schient und so weiter. Und der sagte mir, wir haben einen Bussard, wir dürfen den nicht annehmen. Ich sage, warum nicht? Nein, Kreisveterinärin rief gerade an. Im gleichen Augenblick geht aber zu Hause bei mir das Telefon, wir möchten den Vogel doch annehmen. Ich sage, der Tierarzt soll ihn nicht annehmen, wir sollen ihn annehmen, weil Vogelgrippe ist, ja. Ich sage, da muss doch irgendwas auch mal ausgeglichen werden. Nein, ist nicht, ist absolut nicht möglich. Ja, ich kriege, ich kriege höchstens mal einen Anruf, also du, schick uns den Vogel nicht zu uns. Schön einpacken in die Mülltonne, ich will das gar nicht wissen, denn die Vogelgrippe habe wir seit über hundert Jahren (lacht). Und je mehr ich untersuche, je mehr Gebiete muss ich, muss ich, muss ich stilllegen.

*I: Darf ich, ich würde gerne einmal noch mal zurück. Also Sie haben ja gesagt, Sie, Sie haben ungefähr im Jahr 1.000 Euro an Spenden. (F15)*

E: Das was ich, was ich also, was ich weiß was kommt.

*I: Diese Einmal-Spenden oder vielleicht Mehrmal-Spenden. Diese 20.000 Euro zum Beispiel aus dem Bußgeld, die kommen da jetzt noch oben drauf? (F16)*

E: Die kommen oben drauf, ja.

*I: Die kommen oben drauf, also ist das ... (F17)*

E: Auch mal 1.500 waren das, 500. Aber das sind alles Dinge, ja die sind zwei Jahre jetzt her. Ich weiß nicht, wie ich mich, ich kann mich ja nicht bei der Staatsanwaltschaft oder irgendwo, bemerkbar machen und sagen, überweist mal wieder was. Also, was ich also auch grundsätzlich mal, alle kriegen ja auch ein, ein Dankschreiben, ob das jetzt 50 Euro sind, 25 Euro oder die 20.000. Habe dann auch Material von der [Stiftung] oder auch von unseren Volieren Bilder hingeschickt. So dass die wissen, wer wir auch, auch tatsächlich sind. Aber aktiv, wenn einer richtig Ahnung, man... Ich habe, der war am Anfang mit dabei, der [Name], der war [Beruf] für [Unternehmen], der, das ist ein, ja, ein Phänomen. Der weiß tatsächlich, wie der alles anzapft. Der hat immer irgendwie Geld gehabt. Er hat also nicht kein Geld gehabt, aber er wusste, wo er die, die Töpfe anzapft, ja. Und angeblich soll es ja EU-Gelder geben, wenn man den richtigen Topf weiß, in unbegrenzter Höhe.

*I: Da gibt es... (F18)*

E: Ja, aber ich habe, ich habe, also den Minister, Umweltminister mal angeschrieben und habe gesagt, ob er uns nicht helfen kann. Wir haben nie eine Antwort gekriegt, weil mir wurde gesagt, also wende dich doch an den. Wissen Sie, es kann nicht sein, dass ich, NABU und BUND kriegen im Jahr rund 100.000 vom Umweltministerium. Und sind mittlerweile ja auch eine politische Macht. Wenn man die bittet, das war, war eine Bundespolizei auf, auf [Stadt] zwei Mal, die haben NABU und BUND angesprochen, könnt ihr uns helfen? Nein, sind wir nicht zuständig. Da musste ich an einem Sonntag nach [Stadt] fahren, alleine hinfahren hat drei Stunden gedauert, weil es so ein Wochenende war, wo alles unterwegs war nach [Land]. Ich sage, ihr seid doch dafür mit zuständig, ihr müsst doch wenigstens die Ersthilfe geben können. Der [Beruf], das war, das war ein [Land] Ehepaar hatten einen, einen Vogel angefahren, haben den Mut gehabt den in eine Decke zu legen und an der Zollstation abzugeben. Ja, die sind da natürlich überfordert, da muss es doch ein... Da müssen wir denn hinfahren, ja, um die Erstversorgung zu machen. Das hätten die auch, weil... Nein, dafür sind wir nicht zuständig. Und das habe ich dem Minister geschildert. Ich sage, die kriegen alle Geld, wir kriegen nichts, wir machen das ehrenamtlich, wir kriegen nichts, ja.

*I: Sie hatten ja angesprochen diesen einen Mitstreiter, den Sie mal hatten, der das wusste mit den Fördertöpfen. Wie sieht es denn heute aus? Wie werden denn die ganzen finanziellen Entscheidungen in Ihrer Stiftung getroffen? Sind Sie das alleine? Haben Sie noch eine Beratung irgendwie durch externe Dritte? (F19)*

E: Nein, also wir haben das letzte Mal hatten wir ein, eine dänische Bank, die uns, ja, etwas empfohlen hatte. Das hörte sich alles gut an. Dann sind wir, dann sind wir entweder, wir sind ja drei Mann im Vorstand und fünf im Beirat oder Rat, Stiftungsrat. Beirat gibt es ja nicht mehr, im Stiftungsrat. Und wir dürfen, auch das habe ich jetzt gerade wieder nachgelesen, wir dürfen nicht aufstocken. Wir dürfen also jetzt nicht mehr werden, wir dürfen höchstens austauschen gegen Jüngere. Und das war ja mit unserem Landesverband [Name] das Gleiche. [Name] sagt, ich will keine Mitglieder haben, denn Mitglieder, in dem Augenblick bin ich, bin ich das Sagen los. Dann ist das Gremium, das höchste Gremium sind die Mitglieder und die entscheiden, ich sehe es gerade bei einem Verein, der aufgelöst werden soll. Sie dachte, sie hat den Verein gegründet, sie hat was zu sagen. Ich sage, [Name] du hast da gar nichts zu sagen, die Mitglieder entscheiden, ob aufgelöst wird oder nicht. Und das ist dann eben halt ja, manchmal nicht ganz, ganz leicht. Aber das hat Ihre Frage nicht beantwortet.

*I: Also, wie werden finanzielle Entscheidungen getroffen? (F20)*

E: Ach so, ja. Wir hatten, wir hatten dann die Bank da und die hat also hin und her gerechnet und Pamphlet gemacht, also ganz toll gebunden. Und dann sage ich, ja das hört sich alles gut an. Fünfeinhalb Prozent, fünf, das ist ja aber alles so ein bisschen vage. Was kriegen sie denn per anno? Ja, wir ziehen denn gleich vier Prozent für uns ab. Ich sage, wissen sie, da hat sich für mich schon das Gespräch erledigt, ja. Und meine Kollegen guckten dann. Ich sage ja, ist doch Wahnsinn. Die eineinhalb Prozent, die eventuell für uns anfallen, ist ja nur unter Umständen, wenn alles gut läuft, ja. Die Bank kriegt ihre

vier Prozent immer. Und dann haben wir das abgebrochen und haben, haben dann auch der Stiftungsaufsicht gesagt, wenn sie also auch nichts weiß, dann machen wir nichts.

*I: Also ist dann heute auch, also haben Sie inzwischen dann keine Beratung mehr durch irgendwelche Externe? (F21)*

E: Also, was ich weiterhin frage sind die örtlichen Banken, ja, die ich zum Teil auch sehr gut kenne. Aber die sagen selbst, ich sage und spreche mich nicht auf mein Konto an. Ich model nicht irgendwas um, die Meisten haben Geld verloren. Ob das, die, die Stiftungsaufsicht hat mich mal, weil ich meistens dann die Unterlagen hinbringe, gelobt und haben gesagt, sie sind auf die ganze Blase nicht reingefallen. Ich sage nein, das, das war einfach für mich also, zu undurchsichtig. Wo ja ganze Kommunen, Städte und so weiter ja Geld angelegt haben, weil sie geglaubt haben, also ohne Arbeit können sie also auch, auch, ja 100 Prozent verdienen. Und sind ja alle dabei kläglich gescheitert. Und da sagte der in [Stadt] noch, sagt er, alle Achtung, sie sind da nicht... Ich sage nein, das ist... Ich kann die Stiftung, muss ich ja besser, das oder das Geld der Stiftung muss ich ja besser betreuen wie mein Eigenes. Mein Eigenes, wenn ich es denn verbrate, ja, dann bin ich dafür verantwortlich. Aber wenn ich jetzt, das, das Stiftungsgeld verbrate, dann verzeiht mir keiner.

*I: Wenn Sie, dieses Stiftungsgeld dann anlegen wollen, oder generell was Sie damit machen. Haben Sie, gibt es da Anlagerichtlinien in Ihrer Satzung? In der Stiftung? Oder irgendwas Vergleichbares? (F22)*

E: Nein, nein.

*I: Und ist auch bisher nicht angedacht, da eventuell welche aufzustellen? (F23)*

E: Nein, also wenn wir was machen, dann würde ich es nie als Alleingang machen. Dann würde ich immer, ich sage ja, wir sind fünf im Stiftungsrat und sind drei Vorstandsmitglieder. Ich bin ja, der [Name] ist ja der Vorsitzende bei uns, dann haben wir die Schriftführerin und ich eben halt als Kassenmensch. Ich würde es grundsätzlich nur mit dem Vorstand machen, also den Beirat würde ich außen vor lassen. Der soll uns eher sagen, was für Ideen haben, was wir als Vorstand machen können. Ja, aber da kommt auch nichts.

*I: Und der Zweck der Stiftung mit dem Tierschutz, beeinflusst denn der irgendwie Ihre ja, Ertragsmöglichkeiten irgendwie? Haben Sie da, merken Sie, dass Sie eventuell gut Spenden durch den Zweck bekommen, oder eher schlecht? Gibt es da irgendwie einen Zusammenhang? (F24)*

E: Also mit den Tieren hängt das überhaupt nicht zusammen. Also alle, alle loben uns, wenn sie da oben unsere Volieren sehen. Ich mache da ja auch Führungen und sämtliche Parteien aus dem Kreis sind schon da gewesen und ganz toll. Ab und zu kommen dann auch mal 20 Euro gespendet. Aber es ist nicht so der, nein. Es ist eben halt, das Problem ist, dass wir eine Stiftung sind. Ich sehe das jetzt, der Verein wird ja aufgelöst, die haben 200.000 auf dem Konto, davon müssen sie aber jährlich ungefähr 100.000 ausgeben für Personal. Und es ist keine Nachfolge da. [Stadt] hat die, das Tierheim... Der ist so dumm gewesen, der wollte von uns immer... Könnt ihr uns nicht unterstützen, Geld haben. Und irgendwann sage ich tut

mir leid, [unverständlich] du bist ja nicht ganz dicht. Du willst Geld von uns haben und schreibst in der Zeitung, dass ihr über 700.000 Euro habt. Da kommen zwei Häuser jetzt noch, dann kommt das, dann kommt das, ja. Das kann er gar nicht. Weil warum sind diese großen Tierschutzorganisationen, die gibt es ja heute noch, der Vorsitzende haut nach Brasilien ab, kauft sich ein Häuschen da und macht alles Mögliche, ja. Weil dort bis zum Abwinken Geld hingeht. Ich kannte einen [Beruf], der hatte, der hatte eine ganze Häuserreihe in [Stadt], die verkauft werden sollte. Ich sage, wo geht das Geld hin. Ja, Tierheim [Stadt].

*I: Wenn ich das mal richtig zusammenfasse, sind Sie mit der Situation, so wie es gerade ist, sieht für Sie schlecht aus und Sie blicken auch sehr, eher negativ auf die Zukunft. Sehe ich das richtig? (F25)*

E: Nein. Also, ich muss das natürlich, dem Gesprächspartner den ich habe, ja so vermitteln. Aber wenn wir, wenn wir 40.000 auf dem Konto, auf dem, auf dem Girokonto haben und ich zwischen ja, ich brauche an Futterkosten dreieinhalb und dann kommen noch ein bisschen was an Volieren, Holz und... Also 5.000 Euro brauche ich im Jahr. Das würde ja heißen, wenn absolut nichts dazu kommt, dass ich acht Jahre gesichert bin. Und das ist für mich eine lange, lange Zeit, ja. Und es kommt ja was dazu. Wir müssen ja. Irgendwann sprechen wir auch wieder die richtigen Leute an und dann kommt irgendwo was, also ich habe da absolut keine Bedenken. Und man kann ja auch, wir könnten auch ein bisschen weniger machen, ja. Aber nein, da habe ich überhaupt keine... Aber ich habe jetzt eine halbe Tonne Küken gekauft, früher wurden die weggeschmissen, die wurden geschreddert als Schweinfutter dann und auch heute werden sie vergast und werden verkauft. Und die halbe Tonne hat mich über 600 Euro gekostet.

*I: Nächstes Jahr soll dann ja auch noch der, das Stiftungsgesetz eventuell reformiert werden, dass dann auch die, dass es leichter werden könnte so eine Verbrauchsstiftung zu werden. Also dass Sie Ihr ganzes Vermögen, das Sie haben, nicht mehr erhalten werden muss, sondern auch für den Zweck aufgebraucht werden könnte. Wäre das für Sie eine Möglichkeit? Oder schließen Sie das von vornherein aus? (F26)*

E: Nein, absolut nicht. Ich würde natürlich versuchen, also das Stiftungsvermögen, das ich nicht anfassen will die 80.000, zu erhalten. Und wenn, ich sage mal, wenn wirklich eine, irgendwas Großes reinkommt, das kann ja auch uns mal passieren, dass einer sagt, Mensch ich finde euch so toll, ich bin auch Jäger und ich habe keine Nachfolger, ihr kriegt mein, mein Grundstück und mein Haus, ja. Dann würde ich es auch aufstocken wollen, also dass ist überhaupt kein Problem. Aber die Möglichkeit habe ich im Augenblick nicht, also muss ich vorsichtig sein. Ich muss die 80.000 ja behalten, ich darf sie auch nicht angreifen. Aber ich bin beweglich auf dem, auf der, auf der anderen Seite. Und wenn ich da beweglicher sein würde, kann es nicht zum Nachteil sein. Aber ich würde natürlich ja, wissen Sie, wir haben Lehrpfade vor, wir haben alles Mögliche. Aber ich muss es immer wieder stoppen. Wir haben hier ein wunderbares Gelände an der [Fluss], wo auch sehr viel Kinder durch den Wald gehen, wo wir gerne, sage ich mal, so einen mit Schildern, mit irgendwas arbeiten würden. Aber ich, ja ich bremse das so ein bisschen, weil ich sage, wir wissen auch nicht, wo es hingehet.

*I: Ok. Also ich wäre mit meine Fragen soweit durch. Haben wir, haben Sie zum Abschluss vielleicht noch irgendwas grundlegend Wichtiges zur Finanzierung oder zur Niedrigzinsphase, was vielleicht bisher nicht angesprochen wurde, was Sie gerne noch loswerden würden? (F27)*

E: Nein, ich habe Sie ja so ein bisschen verwirrt, weil ich in einigen Dingen ein bisschen weit ausgeholt habe vielleicht. Aber das sind ja so die Ideen, die wir, Dinge, die mir da durch den Kopf gehen. Aber nein, ich finde nur die Niedrigzinsphase eben halt beschissen. Ich finde sie nicht nur, nicht nur für die Stiftungen, ich finde sie für den kleinen Rentner, ich finde sie bei allen ja, die damit ihre Rente ein bisschen haben aufbessern wollen... Früher war das also ganz groß immer sparen, sparen. Wer sparte, der hatte im Alter was. Und das ist alles kaputt gemacht worden und natürlich auch, auch... Nein, ich habe also, ich wüsste nicht. Also, man kann uns natürlich anprangern, oder irgendwer könnte uns ankreiden, dass wir mit unserem Geld nicht, nichts machen. Nur in dem Augenblick, wo ich sage, ich lege es jetzt für 0,03 an, dann bin ich gebunden für eine gewisse Zeit, ja. Und das will ich einfach nicht. Und ich, was heißt ich, ich bin einer von achten oder von dreien. Meine Kollegen sehen das eigentlich, eigentlich genau so, ja. Nicht binden in einer Phase, wo es, wo es eh nichts bringt, ob ich diese 0,01 habe, ich kriege im Augenblick bei 80.000, kriege ich im Quartal einen Euro und noch was.

*I: Damit kommt man nicht weit. (F28)*

E: Nein, das finde ich, wissen Sie, ich habe mich letztens so geärgert. Sie haben ja, sie haben ja vor oder ist schon beschlossenes Gesetz, dass sie den Krankenkassenbeitrag glaube ich um 0,01 oder 0,1 Prozent senken wollen. Das ist ja toll, das macht sich bei einem Gehalt von 3.000 Euro ungefähr bei etwas über einen Euro aus. Kann man das dann nicht lassen. Das sind, das sind Milliarden, die das Programm kostet. Den Einzelnen glaube ich macht es nicht reicher oder nicht ärmer, wenn er es nicht hat.

*I: Super. Also ich bin dann soweit durch und vielen Dank auf jeden Fall für ihr... (F29)*

E: Ja, ich habe ja nicht so viel erzählen können.

*I: Doch, also erst mal vielen Dank, ich mache dann hier mal aus. (F30)*

**Anhang 6: Variablen**

# Niedrigzinsphase	
I1	Ja die Ein, klar hatte es Einflüsse, weil ich habe dann gesagt was kannst du tun mit diesen 50.000 Euro, oder 60.000 waren es. Wenn ich die denn in Bankanleihen investiere, ich weiß nicht was es damals gab, zwei Prozent, und dann habe ich 1.200 Euro und dann bezahle meine Verbandsbeiträge und meine Teilnahme am Verbandstag und ein paar Tintenpatronen und dann war es das. Und dann habe ich gesagt, also das ist ja dann ein bisschen, ein bisschen wenig was dann diese 60.000 Euro da tun. (F3)
I2	Sie hat sich eigentlich gar nicht ausgewirkt. Also sie hat sich insofern ausgewirkt, als wir darüber gesprochen haben und wir haben vor allem auch noch mal zusammen mit der Sparkasse und dem Berater darüber diskutiert, inwieweit können wir bestimmte Wertpapiere, noch mal Wertpapieranteile erhöhen. Aber letztlich habe wir da eigentlich wenig verändert. Also, wir haben aber auch das Glück, dass wir einige Wertpapiere haben, die eben auch weiterhin gut laufen. (F3)
I3	Hat sich eigentlich nicht ausgewirkt, weil auch vorher trotz der etwas höheren Zinsen nicht so viel Geld rein gekommen ist, als dass wir hätten sagen können, das hat jetzt eine entscheidende Auswirkung auf den Bestand. Wobei ich, wir haben eben diesen Zinsaspekt von vornherein gar nicht als entscheidend im Blick gehabt, sondern gleich den Blick darauf gewendet zu sagen, wir müssen diese gemeinnützige Institution einfach benutzen, um Gelder einzuwerben, also Betriebsmittel. (F3)  Wir haben eine große Sitzung gehabt mit, veranstaltet von der Stiftungsaufsicht, [Stadt] ist es eine Stiftungsaufsicht. Große Veranstaltung. Alle haben da gesessen und gesagt oh, das ist ja furchtbar und wir können ja gar nichts mehr machen und so weiter. Und ich habe da ganz entspannt gesessen und habe gedacht, ist nicht mein Problem, so. (F14)
I4	Also das freut mich, dass Sie das fragen. Weil genau das ist es, der Herr [Name] als Stifter, hat nämlich durch mich als seinen Berater folgendes gemacht. Er hat es trotzdem gemacht, weil er bereit war einen innovativen, neuen Ansatz zu wählen. Der innovative, neue Ansatz ist, nicht das Geld als Grundstockvermögen zu etablieren und einen großen, ja ich nenne es jetzt mal, Batzen Geld auf der Bank liegen zu haben, denn [...] (F4)

	Denn diese Niedrigzinsphase ist eigentlich dafür da, dass man kreativ wird und dass man innovativ ist in der Umsetzung. Nämlich, man macht aus meiner Sicht heutzutage nicht mehr einen großen Grundstock, sondern nur den minimalsten Grundstock, und benutzt das Geld einmal a) es zu verbrauchen und b), es für gute Projekte, gute Öffentlichkeitsarbeit und eine gute Erscheinungsform anzulegen. Und dann peu a peu zuzustiften oder zu spenden. (F5)
I5	<p>Die Niedrigzins... Oder, wir haben ja, obwohl schon Niedrigzinsphase war, wir hatten ja unser Geld angelegt und wir haben immer noch eine gute Rendite gehabt. Die Bank hätte uns sicherlich gerne vorher rausgeschmissen, (kurzes Lachen), ja, tat natürlich weh. Das ist, wir werden ja von der Kommunalaufsicht, also von der Stiftungsaufsicht in [Stadt], werden wir kontrolliert. Und der sagte, also der hatte immer so 1.000 gute Sprüche, ich habe ihm mal, also was sie mir da erzählen ist Dünnenschiss. Sie sagen, wir legen unser Geld nicht an, da begehe ich irgendwo ein nach Paragraph sowieso einen Fehler. Ich muss es anlegen, aber sie sagen mir nicht, sie haben ja Ahnung, was man machen könnte. Ja das darf ich nicht. Ich sage ja, auf der einen Seite dürfen sie es nicht, aber sie können es auch nicht. Ich sage, ich habe vorhin wieder mit den Banken telefoniert. Der Zinssatz, egal was ich mache, liegt bei 0,01 Prozent, also ist gar nichts. Ich sage, ich, ob es als Brief oder wie ich auch immer anlege, auf ein Sparkonto, es ist nichts. Also dass ich, ich sage sogar mein privates Geld, was ich angelegt hatte, liegt und gammelt irgendwo und kriege keine Zinsen. Und dann ja, ließ er einfach nicht locker und, und, und dann habe ich ihm gesagt, wie wir das angelegt haben. Ich habe es ja auf einem, auf einem, auf einem Sparkonto weiterhin, also für null Zinsen und ja. (F4)</p> <p>Die waren über einen Sparbrief für viereinhalb angelegt und irgendwann vor zwei, zweieinhalb Jahren hörte das auf. Wir brauchen, oder ja ich brauche, ungefähr... Also wir haben, wir haben dann ja mit dem Geld, was [Name] auf die, auf, auf ein ein Konto, auf ein Girokonto eingezahlt hatte. Wir haben ja dann 2002 ganz von vorne angefangen. (F6)</p> <p>Aber nein, ich finde nur die Niedrigzinsphase eben halt beschissen. (F27)</p>

## # Vermögen - Wirkung

I1	Nein, also wir machen mehr von diesen kleinen Projekten. So würde ich das mal sagen. Am Anfang war es praktisch nur Mikrofinanz und jetzt haben wir zum Beispiel, unterstützen wir die [Stiftung] mit einem Darlehen. Die haben ein soziales Projekt, wo sie Behinderte dann beschäftigen in dem Projekt und die haben einen festen Arbeitsplatz mit sozialer Absicherung. Und die machen Dorfentwicklung und sowas. Denen haben wir einen Kredit gegeben. Dann haben wir auf der Sportseite haben wir dem [Sportverein] ein Darlehen gegeben. Das ist so eine Art Hypothekendarlehen. Und dann kriegen eigentlich, ich glaube so acht, neun Studenten hier in [Stadt], die ausländische Studierende sind, die kriegen so eine Art Notkredite. Und das haben wir also so nach und nach ausgebaut. Das haben wir am Anfang nicht gemacht. Ich würde mal sagen die Tranchen werden nicht größer, sondern es werden mehr. (F14)
I2	
I3	
I4	
I5	

# Anlagemöglichkeiten - Ursache	
I1	Und dann habe ich gesagt, aber ich kann sie auch in dem Sinne einsetzen, wo ich sowieso unterwegs bin, also entwicklungspolitische Arbeit. Das ist dann hauptsächlich Mikrofinanz und soziale Projekte. Und habe dann angefangen da in gleich von Anfang an in Mikrofinanz hauptsächlich und soziale Projekte zu investieren, was damals 2009 das war halt noch völlig neu. Und ich war 2011 auf dem Stiftungstag in Stuttgart und habe das mal vorgestellt und da habe ich gedacht was machst du da eigentlich. Also irgendwie keiner macht das so wie du hier und alle machen in Öl und Aktien und Immobilien und Renten und ich kam mir da wie ein bunter Hund vor. Und erst in 2012 gab es dann einen Kongress in Deutschland, das war bei der Deutschen Bank mit den Stiftungen zusammen, und da wurde das dann vorgestellt, dass

	<p>das was ich mache Impact Investing heißtt. (F4)</p> <p>Also, so lange ist die Verweilzeit eigentlich nicht. Also, die Verweilzeit ist maximal ein viertel Jahr oder ein halbes Jahr. Also das wird an und für sich jetzt nicht, sage ich mal, bewusst konkret angelegt. Also das läuft an und für sich so durch. Also das ist an und für sich, also die Spenden gehen für mich 1:1 raus. Meist, weil wir ja den Ansatz haben, dass wir die Spenden für ein bestimmtes Projekt sammeln und nicht für die Stiftung. Und von daher ist an und für sich der Projektzweck immer da und dann geht das sofort raus wenn das Geld da ist. Also es ist nicht so dass wir sagen, wir sammeln als [Stiftung] Spenden ein und gucken mal, was wir damit machen. Sondern wir sagen, wir wollen jetzt im Kindergarten was erweitern, wir wollen an der Schule das machen und wir wollen den Mikrofinanz-Topf erhöhen. In dem Moment wo das da ist, geht das Geld raus. Und von daher muss ich es auch zwischendurch nicht anlegen. (F7)</p> <p>Nein, also wir haben etwas weiter diversifiziert auf mehr Projekte und mehrere Sachen. Nachdem es am Anfang ziemliche Klumpenrisiken waren, haben wir so ein bisschen diversifiziert und ich würde sagen, also wir haben so Erträge von zwei, ja zweieinhalf bis drei Prozent oder so was in diesem [Bereich]. Und bis jetzt ist uns auch noch nichts ausgefallen in den acht Jahren. (F9)</p>
I2	<p>Nein, also wir haben in der Zeit bis jetzt eine freie Rücklage erarbeitet, die uns so ein bisschen den Rücken stärkt. Uns ist es wichtig unser Kernprojekt abzusichern, das wir mit dem [Einrichtung] eben zusammen durchführen, und dafür die Gelder dann jedes Jahr zu haben. Und das ist für die nächsten Jahre durch die freie Rücklage abgesichert. Und wir haben dann eher noch mal geguckt, wenn wie jetzt ein Wertpapier haben, das ausgelaufen ist, bei der Neuanlage das eben nicht zu langfristig festzulegen, um im Zweifelsfall eben auch Geld flüssig zu haben. (F4)</p> <p>Ja, wir haben darüber diskutiert, wie viel wir sozusagen in sogenannten sicheren Dingen anlegen und wie viel Risiko wir eingehen. Und da haben wir uns schon, da müsste ich in ein altes Protokoll gucken, aber schon auf so einen gewissen Satz geeinigt, den wir nicht überschreiten wollen. Also uns ist wichtig, dass wir eine stabile Anlage haben, also uns geht die Sicherheit über den Ertrag deutlich. Ist ja bei Stiftungen eh so. Man muss ja das erhalten. Aber ich glaube wir sind da eher noch konservativer, als vielleicht einige andere, die da ein bisschen risikofreudiger sind. (F14)</p>

I3	<p><i>I: Ja. Und das haben Sie auch seit der Gründung eigentlich, ist dieses Konzept relativ konstant und hat sich auch durch die Niedrigzinsphase nicht groß verändert. (F13)</i></p> <p>E: Nein.</p>
I4	<p>Ich habe also, weil ich spiritueller Mensch bin , habe ich dem Herrn [Name] empfohlen eine Summe zu nehmen als Grundstock, nämlich 52.000. 52.000 hat als Quersumme die sieben und die sieben ist eine sehr spirituelle Zahl, die eine gute Kraft hat. Das war sozusagen der erste Ansatz, den kann man so ein bisschen als belächeln, aber das habe ich damals so gewählt, weil Herr [Name] war da sehr leidenschaftslos gewesen. 52.000 war also 2.000 über dem empfohlenen Mindestkapital. [...] Wir haben dann aber folgendes gemacht, nachdem wir mit den Ministerien hart verhandelt und hart diskutiert haben, haben wir uns verpflichtet im sogenannten Stiftungsgeschäft, und das ist das Geheimnis meines Geschäftsprinzips oder dieses Modells, nämlich in dem sogenannten Stiftungsgeschäft uns verpflichteten, sieben Jahre lang 12.000 Euro einzuzahlen. Und wenn man diese 12.000 Euro als Verbrauchsgeld im Jahr nutzen kann, ist man so groß, wie eine Millionen-Stiftung. (F6)</p> <p>Das heißt also, sie würden 1.200.000 Euro heutzutage als Grundstock einzahlen müssen, um 12.000 Euro Erträge zu erwirtschaften. Und in dem Falle geben wir jedes Jahr 12.000 Euro in die Stiftung rein und können sie sofort gebrauchen. (F7)</p> <p>Und zwar habe ich folgendes gemacht. Ich habe auch eine Kooperation mit einer sehr renommierten deutschen Bank hinbekommen, und zwar die Hypovereinsbank. Die Hypovereinsbank hat nach dem zweiten Gespräch mit uns uns vorgeschlagen, in einen Pool aufzusteigen, nämlich von gemeinnützigen Stiftungen. Das heißt also, wenn Vermögen da, oder wenn Kunden von der Hypovereinsbank spenden wollen, dann sind wir in einem Katalog aufgeführt mit unserer Story. Und das hat mir so viel Schub verpasst, dass ich also diese Bank genötigt habe, mit mir grüne Projekte zu entwickeln. Und zwar die das sicherste Rating haben, was man als Stiftungsvorstand verantworten kann. Und da haben wir wiederum eine Rendite, die nicht größer ist als ein Prozent, aber es sind sehr schöne, innovative Produkte entstanden und da haben wir dann unser Grundstockkapital angelegt. (F18)</p> <p>Ja. Das Rating, also ich meine das Rating geht von eins bis fünf, wenn ich mich richtig erinnere. Und für einen Stiftungsvorstand darf es nicht höher sein als 2,5 oder so und wir liegen glaube ich bei 1,5 oder 1,8 oder so. Also wir sind auf der sicheren Seite. (F19)</p>

	Immer konservativ, immer konservativ. Das ist, das ist in den Richtlinien des Bundesverbandes deutscher Stiftungen eine sogenannte ethischer Grundsatz und dem an den halten wir uns. (F20)
I5	Also, man kann uns natürlich anprangern, oder irgendwer könnte uns ankreiden, dass wir mit unserem Geld nicht, nichts machen. Nur in dem Augenblick, wo ich sage, ich lege es jetzt für 0,03 an, dann bin ich gebunden für eine gewisse Zeit, ja. Und das will ich einfach nicht. Und ich, was heißt ich, ich bin einer von achten oder von dreien. Meine Kollegen sehen das eigentlich, eigentlich genau so, ja. Nicht binden in einer Phase, wo es, wo es eh nichts bringt, ob ich diese 0,01 habe, ich kriege im Augenblick bei 80.000, kriege ich im Quartal einen Euro und noch was. (F27)

	# Anlagemöglichkeiten - Wirkung
I1	<p>Ja, also wir machen 100% Mission Investing. Also ich habe jetzt sogar wegen dem Investment-Gesetz da habe ich jetzt sogar mein Depot gekündigt, weil wir sozusagen alles in Direktanlagen in irgendwelchen Projekten machen. (F6)</p> <p>Ja klar, aber wir haben ja beides. Aber alle Projekte, also sag ich mal, alles was wir auf der Kapitalstockseite investieren wirft auch Rendite ab. Also es sind keine, wir müssen ja das Geld laut Stiftungsgesetz sicher und ertragreich anlegen. Und die Betonung liegt da immer auf ertragreich. Also ich kann nicht sagen ich investiere da was für null. (F10)</p> <p>Das geht nicht. Also es bringt immer alles mindestens, ja mindestens zwei, und ich glaube das Maximum ist drei, zwei bis drei Prozentpunkte. (F11)</p>
I2	Also, wir haben bei der Stiftung verschiedene Wertpapiere, die vor allem eben aus dem aus dem Stiftungsbereich auch kommen. Also wir haben die [Wertpapier] von der Sparkasse und ein [Wertpapier] noch von der Norddeutschen Landesbank und ein [Fonds], also [Institut] ist ja das Haus von der Sparkasse sozusagen. Und dann haben wir eben darüber hinaus noch Festgeldkonten für ein, beziehungsweise zwei Jahre, auf das wir kurzfristig zugreifen können. (F5)

	<p>Also, ich kann Ihnen sagen, da muss ich mal ganz kurz gucken, was ausgeschüttet wird. Also ich weiß, was bei den Festgeldkonten ausgeschüttet wird, das sind so um die 0,85/0,9 Prozent. Das ist also das, was wir jetzt vor kurzem auch erst angelegt haben kurzfristig. Bei den anderen kann ich nur sagen, dass die, wenn man an den eingebrachten Wert den aktuellen Kurswert vergleicht, dass das stabil ist, beziehungsweise eher ein Zugewinn. Und das die auch immer ausgeschüttet haben. Also ich kann Ihnen sagen, was wir pro Jahr sozusagen bekommen haben. Da muss ich mal kurz gucken. Also wir sind dieses Jahr bei ungefähr 4.000 Euro. (F6+F7)</p>
I3	<p><i>I: Und Ihr Vermögen, was Sie angelegt haben, die Zinsen, das ist nur ein wirklich ganz kleines Zubringsel. (F11)</i></p> <p>E: Es reicht ja nicht mal für die Telefonate jetzt.</p>
I4	<p>Und damit bekommen wir im Jahr circa 520 Euro Zinsen und das ist aber natürlich bei Weitem nicht ausreichend, das reicht ja gerade mal für die Portokosten, die wir haben. (F6)</p>
I5	<p><i>Also die 80.000 von Ihrem Vermögen sind auf einem Sparkonto. (F5)</i></p> <p>E: Auf einem Sparkonto.</p> <p><i>I: Und die waren am Anfang zu 4,5 Prozent angelegt. (F6)</i></p> <p>E: Die waren über einen Sparbrief für viereinhalb angelegt und irgendwann vor zwei, zweieinhalb Jahren hörte das auf. Wir brauchen, oder ja ich brauche, ungefähr... Also wir haben, wir haben dann ja mit dem Geld, was [Name] auf die, auf, auf ein ein Konto, auf ein Girokonto eingezahlt hatte.</p>

	<h2># Fundraising - Ursache</h2>
I1	<p>Also das läuft an und für sich so durch. Also das ist an und für sich, also die Spenden gehen für mich 1:1 raus. Meist, weil wir ja den Ansatz haben, dass wir die Spenden für ein bestimmtes Projekt sammeln und nicht für die Stiftung. [...] Sondern wir sagen, wir wollen jetzt im Kindergarten was erweitern, wir wollen an der Schule das machen und wir wollen den Mikrofinanz-Topf erhöhen. In dem Moment wo das da ist, geht das Geld raus.(F7)</p>

	<p>Also da eine kleine Stiftung muss das machen. Also ich weiß ja es kommt darauf an, also wir geben mit vier Ehrenamtlichen geben wir im Jahr 80.000 Euro an Fördermitteln raus. Und verwalten die und dokumentieren die und machen und tun. So, das sind jetzt vier Ehrenamtliche. Wenn wir jetzt kein Fundraising machen, brauchen wir 80.000 Euro Erträge. Und das sind noch nicht die Admin-Kosten, die Admin-Kosten noch oben drauf, also brauchen wir 100.000 Euro Erträge. Bei einer Million wären das zehn Prozent, das wird nicht reichen. Also brauchen wir fünf Millionen. Also wenn sie kein Fundraising machen brauchen sie, um unsere Arbeit zu machen, fünf Millionen. (F23)</p> <p>Nein, also für die kleine Stiftung ist es ein Muss. (F24)</p> <p>Also wenn man das so sagt, also entweder brauchen sie fünf Millionen und machen kein Fundraising, dann können sie das machen, was wir machen. Oder sie machen halt mit 120.000 das und mit Fundraising, dann können sie das machen. Aber ohne Fundraising ist man also schon verloren. Ich meine, man kann natürlich auch sich auch begrenzen und kann sagen, ich mache irgendeinen Preis für irgendwas und das für 5.000 Euro und naja. (F25)</p>
I2	
I3	<p>Ja, im Grundsatz ist das so, dass man das einerseits sind das Spenden, die man einwirbt und andererseits sind es möglicherweise, was wir auch schon jetzt gemacht haben zwischenzeitlich schon zwei Mal, drei Mal, sind Förderungen, Fördertöpfe, die sozusagen für gemeinnützige Aktionen verschiedenster Thematik zur Verfügung stehen. Der Vorteil eben wieder bei der Stiftungen und ihren Satzungen ist in ganz viele verschiedene Fördertöpfe sozusagen reinschauen und gucken, ob da irgendwas für uns möglicherweise in Frage käme. (F4)</p> <p>Meine Frau ist [Berufsbezeichnung] und wir haben gesagt ok, wir wollen Geld haben, geben der [Unternehmen] einen Auftrag Hörspiele zu produzieren. Also zu sprechen und zu entwickeln und so weiter. Und dafür haben wir die erste Förderung gekriegt. Die zweite kam, ich glaube dann, von Bingo, das ist Umweltlotterie. Also das Glücksspielgeld geht in, deswegen heißt sie Bingo. Und das dritte war jetzt wieder die [Stadt] mit einem, mit einem, mit einer Förderung aus einem Topf [Name]. (F5)</p> <p>Also er ist sehr empfehlenswert wiederum, wenn man sich ziemlich klar darüber ist, wo man</p>

	sozusagen solche Töpfe aufmachen kann. (F29)
I4	<p>Genau, das ist also das Oberprinzip. Ich habe also Herrn [Name] versprochen, in sieben Jahren so ein Fundraising aufzubauen, dass also weil ich bin Spezialist für Großspendenaquise und habe da auch gute Ideen und gute Umsetzung, und bin dabei für ihn und für die Stiftung das so aufzubauen, dass eines Tages dann, spätestens ab dem Jahr acht, seine Spenden nicht mehr notwendig sind. (F11)</p> <p>Das ist ein Fundraising in einem besonderen Moment, weil Fundraising ist aus meiner Sicht schon wieder rückläufig, es wird überbewertet, wie es gehandhabt wird. (F13)</p> <p>Und deshalb ist es so, sie müssen, oder in dem Falle ich, ich muss mir neue Sachen einfallen lassen. Neue Wege gehen. Und da setzte ich einfach ganz stark auf Kooperationen mit dem Mittelstand, auf Kooperationen mit Institutionen, ich habe jetzt zum Beispiel eine neue Anbahnung, wir werden in 2018 mit dem [Forschungsinstitut] kooperieren und das als eineinhalbjährige Stiftung, das ist schon was Besonderes. Wir haben schon eine Kooperation mit [weiteres Forschungsinstitut] und mit der [Hochschule] und mit dem [gemeinnützige Anstalt]. (F14)</p> <p>Ich versuche mit dem wir Wissenschaftler an Bord haben, namenhafte Wissenschaftler, versuche ich, dass unsere Reputation von Anfang an gut ist. Weil ganz viele Menschen, die vermögend sind, sind wie ein scheues Reh. Nur wenn die Leute mit ihrer Vita entsprechen, wenn die Menschen merken, dass da ein guter Geist herrscht, dann sind die Leute, die ihr Geld geben wollen, bereit ihr Geld auch zu platzieren. Und deshalb mache ich es mit Wissenschaftlern, mit guten Persönlichkeiten und mich herum, um dann einfach da einen Multiplikator zu erzielen. (F17)</p>
I5	<p><i>I: Also, Sie haben ja die Bingo-Lotterie angesprochen, jetzt auch gerade das Bußgeld, also diese Bußgelder. Machen Sie das auch, gehen Sie aktiv wirklich, dass Sie da auf Antragsspenden zugehen? Also Fördertöpfe von Land, Bund oder EU? (F13)</i></p> <p>E: Nein, nein. Also ich habe...</p> <p><i>I: Oder auch aktiv, sind Sie auf irgendeiner Liste für diese Bußgelder? (F14)</i></p> <p>E: Ja, also das, das Problem, was wir hatten bei dem Bußgeld von 20.000, das hat er mir dann</p>

	gesagt, sagt er Mensch, wir hatten... Mein Problem war, dass ich der Richterin gesagt habe, sie möchte dieses Bußgeld ihnen überweisen, aber sie standen in keiner Liste. Und das war ein Fehler von unserem ersten Vorsitzenden, der sollte natürlich also, was wir jetzt auch haben, bei den Amtsgerichten und so weiter, dass dort überall eine Liste ausliegt, also Liste ist. Also dass wir auch in einem Verzeichnis sind. Und das war das Problem in [Stadt], wir waren nicht gelistet. Also, aber wir haben es dann trotzdem ja gemacht und mittlerweile sind wir auch.
--	---

	# Fundraising - Wirkung
I1	<p>Also wir haben 90.000 Euro Spenden und 2.500 Euro Erträge oder so etwas. Und dann geben wir 80.000 aus an Fördermitteln. Der Rest ist Admin-Kosten, die sind dann ungefähr so bei zehn Prozent oder so. (F26)</p> <p>Ja, wenn ich so viel machen will, wie ich mache. Oder ich muss mich dann halt auf die 2.000 Euro dann beschränken. Da kann ich halt nicht viel machen. Und da dann ist natürlich auch die Frage, was macht dann so eine Stiftung für einen Sinn? Also wenn die denn im Ende der Outputs sozusagen 2.000 Euro ist. Ich meine, da kann ich auch sagen, dann mache ich eine Treuhandstiftung, die sollen das Investment voran bringen. Da bekomme ich einmal eine Überweisung und dann spende ich das für irgendeine andere Organisation denn. Und dann bin ich der Stifter und dann war es das. Aber wenn ich jetzt richtig damit arbeiten will, ja, dann muss man schon Fundraising machen. Und ich meine dies Jahr, da hatten wir dann auch zum Beispiel 13.700 Euro vom Bundesministerium gekriegt als Förderung. Das war jetzt erstmalig, da müssen wir jetzt reporten und wenn wir das halt anständig machen, kriegen wir vielleicht da immer 50 oder 60 oder so. (F27)</p>
I2	<p>Wir sammeln Spenden ein, aber dass wir Fundraising betreiben ist glaube ich zu hoch gegriffen. Also es ist tatsächlich so, dass wir, dadurch dass es eine Stiftung ist, die eng mit dem [Einrichtung] verbunden ist, einige Spender haben, die immer wieder spenden. Das sind auch häufig eher kleinere Beträge, aber die zum Beispiel jedes Jahr dann irgendwie so 50 Euro spenden oder so. Das haben wir. Und wir sammeln, oder versuchen es, für die Aktion [Aktionsname] Spenden einzusammeln. Also konkret für den Zweck dann auch. Da hatten wir in den vergangenen Jahren immer zwei Großspender, das waren tatsächlich 5.000 Euro im Jahr. Das war jetzt dieses Jahr das erste Mal weggebrochen, weil es eben Spender sind, so wie zum Beispiel [Spender] oder [Spender]. Die versuchen auch immer mal auch andere Projekte zu fördern. Wir hatten jetzt das Pech, dass die beide in diesem Jahr gleichzeitig weggebrochen</p>

	<p>sind. Aber wir hatten gleichzeitig das Glück, dass wir über Landesmittel da was ausgleichen konnten. Also das Projekt ist gesichert, aber im Prinzip ist das ein Wegfall von 5.000 Euro bei der Stiftung. (F9)</p> <p>Also ich denke, dass wir dieses Jahr nur so bei 300 Euro landen werden und die letzten Jahre waren es dann immer so 5.500/5.300. So etwa um den Dreh. (F10)</p>
I3	<p>Und dieser Preis, den hat eine Stiftung gibt die raus. Und den haben wir zum Beispiel gekriegt. Den kriegte dann natürlich auch die [Stiftung], aber für diesen speziellen Teil, also Aufwertung [Stadtpark]. Und dann haben diese Menschen, die da aktiv sind, haben eine ungeheure Vielfalt an Ideen entfaltet, um Spenden einzuwerben. Und so haben wir in der Gesamtzeit dieser Laufzeit haben wir, ich denke über 20.000 Euro sozusagen für, von uns aus eingeworben. (F6)</p> <p><i>I: Ok. Und um es denn noch mal ganz kurz für mich zusammen zu fassen, dass ich es auch richtig verstanden habe. Also ihr Finanzkonzept besteht wirklich zu 90/95 Prozent aus Spenden. (F9)</i></p> <p>E: Ja.</p> <p><i>I: Spenden in Form auch von Fördertöpfen. (F10)</i></p> <p>E: Genau, ja.</p> <p>Also ich habe, wir sind dran schon wieder, sozusagen, an dem nächsten Fördertopf. Wir haben jetzt auch für dieses Jahr schon wieder einen gekriegt. Und da, deswegen stehen wir so da, wie wir jetzt dastehen, also mit einer kleinen Summe sozusagen, die wir aber jederzeit gut einsetzen können. (F27)</p>
I4	<p>Noch nicht, weil mein Konzept ist es, in den ersten zwei Jahren die Öffentlichkeitsarbeit zu pushen, eine gute Erscheinungsform hinzulegen und im Anschluss mit den Leuten, die wir dann als guter Gastgeber einladen, ihnen diese Projekte vorzustellen. Unter anderem haben wir uns jetzt angemeldet in einem ganz edlen [Einrichtung], wo ganz viele vermögende Menschen sind, die keine Familie oder Verwandten mehr haben, und dort betreiben wir Großspendenaquise. (F12)</p>

I5	<p>Also, wir kriegen Kleinspenden, ich habe eine Frau die alle viertel Jahr 25 Euro gibt, die Eine gibt alle halbe Jahr 50 Euro. Also Wildunfälle werden, kriegen wir 25 Euro von einem Revierinhaber der sagt, ihr kriegt hier eine Wildbescheinigung, dass ihr einen Unfall hattet und überweist bitte, das kriegt ihr von der Versicherung wieder, 25 an die [Stiftung]. Man kann es nicht verfolgen, aber wir kriegen ungefähr 1.000 Euro. (F10)</p> <p>Wir haben aber, wir haben, wir haben jetzt rief einer an mit dem Autotelefon, den ich gar nicht kannte. Ja, ich bin [Beruf] und ich würde Ihnen gerne 2.000 Euro zukommen lassen. Ich habe gesagt, woher kennen Sie uns denn? Ja, ich bin auch Jäger und auf dem Schießplatz gewesen, meine Volieren sind hier auf dem Schießplatz, und habe das gesehen und das interessiert mich, ich würde Ihnen gerne 2.000 Euro geben. [...] Und das hat er auch gemacht und das ist immer so ein schöner Schluck. Im letzten Jahr hatte ich, ja im letzten Jahr hatte ich, 20.000 Euro auf dem Konto. [...] Und dieser Mann ist beim [Amt], nicht [Amt] ist es nicht, aber irgendwie mit [Amt], doch es ist [Amt], in [Stadt] für Bußgelder zuständig. Und ich denke, das kann ja doch nicht, weil er immer sagte, er würde uns helfen wollen, oder versuchen. [...] Und ja, das war dann tatsächlich Geld von einem, einem [Beruf] aus [Stadt], [Beruf], [Beruf], alles Mögliche und ist zu 20.000 verurteilt worden. Und der hat innerhalb von einem Tag bezahlt. Ich habe, ich habe auch von einem [Beruf], der seinen Hund gequält hat, da habe ich dann auch 1.500 mal gekriegt. Also, wir haben, wir haben so ein bisschen, bisschen wieder Luft. (F12)</p> <p><i>I: Darf ich, ich würde gerne einmal noch mal zurück. Also Sie haben ja gesagt, Sie, Sie haben ungefähr im Jahr 1.000 Euro an Spenden. (F15)</i></p> <p>E: Das was ich, was ich also, was ich weiß was kommt.</p> <p><i>I: Diese Einmal-Spenden oder vielleicht Mehrmal-Spenden. Diese 20.000 Euro zum Beispiel aus dem Bußgeld, die kommen da jetzt noch oben drauf? (F16)</i></p> <p>E: Die kommen oben drauf, ja.</p>
----	---

I1	# Stiftungszweck
I1	Na gut, es kommt darauf an, man muss sich den Satzungszweck angucken und dann muss man sehen, also was die Stiftung auf der Förderseite macht und ob es da halt Bereiche gibt,

	wo man da auch investieren kann. Also wenn ich jetzt eine Stiftung habe, die mit Umwelt was macht, kann ich ja Impact Investing dann in Windkraft machen, oder Wasserkraftanlagen. Oder wenn ich eine Stiftung habe, die irgendwie im sozialen Bereich was macht, dann kann ich vielleicht in einen Kindergarten investieren oder in ein Altenheim. Und man muss halt sehen, ob es halt da Sachen gibt, die da zusammen spielen, wo man da was machen kann. Man muss ja auch nicht 100% Impact Investing machen. Aber an und für sich gibt es da immer was. Also zum Beispiel diese [Stiftung], die hat halt Social Investment Fonds, oder was wie sie die nennen, raus gegeben und dann können die Bürger aus der Umgebung können sich da beteiligen und auch Stiftungen und das ist von der Bafin geprüft. Und da kann man investieren und die zahlen im Moment zwei Prozent da. Also da kann man eine Menge machen. (F22)
I2	Also jetzt nicht in dem Sinne dass wir gucken, dass jetzt nur gemeinnützige oder irgendwelche Wertpapiere mit einem bestimmten Nachhaltigkeitswert sind sage ich mal so. Also es beeinflusst es insofern natürlich, als dass wir aus dem gemeinnützigen Bereich kommen und ganz eng verbunden sind auch mit den Sparkassen, die eben auch viel fördern im Bereich [Zweck] und wir da eben traditionell auch schon eben eine enge Bindung haben. Ansonsten nein, also inhaltlich jetzt nicht. Aber natürlich in der konservativen Ausrichtung sage ich mal so, dass es uns wichtig ist. Also lieber kleinere Beträge, aber dafür sicher. (F17)
I3	Also einen Einfluss darauf, sozusagen die potentiellen Geldgeber anzusprechen, hat es in jedem Fall im Positiven. Ich sagte schon, die Stiftungsaufsicht guckt natürlich, ob man auch wirklich die Stiftungsziele alle erfüllt. Das wird dann unter Umständen ein Knackpunkt, aber das wird natürlich auch bei so einer kleinen Stiftung nicht so eng dann gesehen. Da sind auch kleinere Aktivitäten sage ich mal, die dann diesem Fachbereich zuzuordnen akzeptiert, so. Also unterm Strich würde ich sagen, es ist von Vorteil das so breit angelegt zu haben. Weil wie gesagt, wir können bei Bingo, das ist die Umweltlotterie und wir können bei [Name], das ist faktisch sozusagen eine bürgerliche, ja, die Aufwertung eines Stadtteils aus Sicht der Bürger, so. Da könnte man, da müsste man schon, wenn man jetzt eine eingeschränkte Formulierung der Satzung hat, der Aufgaben, dann hat man möglicherweise auch schon Schwierigkeiten, genau diesen Teil dann zu machen. (F18)
	Also von daher, da würde ich auf jeden Fall sagen, unterm Strich ein Vorteil. (F20)
I4	Also es war so, dass der Stifter tatsächlich nur für die Forschung und die Wissenschaft gebrannt hat. Dann habe ich aber habe in den vielen, vielen Vorgesprächen mit ihm darüber philosophiert, wie wichtig es wäre die Bildung mit rein zu nehmen, weil Bildung normalerweise beginnt ja schon im Kindergarten, aber das war dann zu viel des Guten, daher

	<p>haben wir in der Oberstufe begonnen. Weil in der Oberstufe kann man noch die Eltern hinter dem Ofenrohr hervorlocken. Wenn also in der Oberstufe die Jugendlichen ein gutes Projekt haben und von der Straße weg sind, weil sie brennen für ein Projekt, dann sind die Eltern bereit am Elternabend, wo ich eine leidenschaftliche Rede halte, entsprechend zu stiften und zu spenden. Und das ist dann wiederum ein Multiplikator. Und deshalb haben wir die Bildung mit aufgenommen und hier beginnen ab der Oberstufe. Und die Forschung und die Wissenschaft kommen dann später dazu. Wir haben jetzt zum Beispiel ein Projekt laufen, das läuft also ein Projekt-Game von [Forschungsinstitut] seit 15 Jahren, haben wir jetzt 15-jähriges Jubiläum, und das hat sich so gut etabliert, dass wir da demnächst ein oder zwei Studenten mit einem Stipendium ausstatten werden. Also wir setzen auch auf Bewährtes. (F21)</p>
I5	<p>Also mit den Tieren hängt das überhaupt nicht zusammen. Also alle, alle loben uns, wenn sie da oben unsere Volieren sehen. Ich mache da ja auch Führungen und sämtliche Parteien aus dem Kreis sind schon da gewesen und ganz toll. Ab und zu kommen dann auch mal 20 Euro gespendet. Aber es ist nicht so der, nein. Es ist eben halt, das Problem ist, dass wir eine Stiftung sind. (F24)</p>

	<h2># Anlagerichtlinien</h2>
I1	<p>Ja, die gibt es nur im Kopf. (F16)</p> <p>Also ich habe da nichts schriftlich. Aber im Moment macht das ja auch wenig Sinn, weil sozusagen meine Frau und ich das alleine machen. Ja klar, man sollte dann, oder irgendwann muss man das vielleicht mal, aufschreiben, was man in Zukunft für Anlagerichtlinien sozusagen den Nachfolgern aufgibt und das auch vielleicht noch mal in der Satzung verankern. Wenn man das noch unter kriegt. Also das haben wir noch nicht schriftlich. (F17)</p> <p>Aber es ist schon sinnvoll, weil das Problem ist, dass viele Stiftungen sich nicht trauen, weil sie dann sagen wir wissen ja gar nicht, ob der Stifter das damals wollte. Und da ich der Stifter bin, ist das natürlich schon ein Vorteil. (F18)</p> <p>Und nach dem neuen Stiftungsgesetz kann es sein, dass man das als Stifter noch ziemlich</p>

	leicht in die Satzung schieben kann. Aber es ist, die Satzung zu ändern ist unheimlich schwer. Aber sollte man an und für sich, ich sage mal, wenn man neue Stiftungen gründet oder so, sollte man das von Anfang an rein schreiben. Weil das macht schon Vorteile, also dass man sagt das soll Impact Investing- Ansatz sein und der kann auch ruhig risikoreich sein oder so etwas. Dass man so etwas in die Satzung schreibt. Also wir haben das nicht drin, aber wir haben auch noch keine Probleme mit dem Finanzamt. (F19)
I2	Es gibt Vorstandsbeschlüsse. Also es gibt jetzt keine Geschäftsordnung oder so, in der das festgeschrieben sind. Aber es gibt eben diese Vorstandsbeschlüsse, wo man das festlegt. (F16)
I3	<i>Und haben Sie in Ihrer Stiftung Anlagerichtlinien aufgesetzt, oder irgendwas Vergleichbares in der Art? (F16)</i> E: Nein.  Nein, wir haben nur die Satzung und alles andere wird sozusagen im jährlichen, in den jährlichen Aktivitäten dann protokolliert und dann fertig. (F17)
I4	Die kommen vom Stifter und dafür hat er sich verpflichtet im Stiftungsgeschäft für sieben Jahre lang das reinzubringen. (F8)
I5	<i>I: Wenn Sie, dieses Stiftungsgeld dann anlegen wollen, oder generell was Sie damit machen. Haben Sie, gibt es da Anlagerichtlinien in Ihrer Satzung? In der Stiftung? Oder irgendwas Vergleichbares? (F22)</i> E: Nein, nein.  <i>I: Und ist auch bisher nicht angedacht, da eventuell welche aufzustellen? (F23)</i> E: Nein, also wenn wir was machen, dann würde ich es nie als Alleingang machen. Dann würde ich immer, ich sage ja, wir sind fünf im Stiftungsrat und sind drei Vorstandsmitglieder. Ich bin ja, der [Name] ist ja der Vorsitzende bei uns, dann haben wir die Schriftührerin und ich eben halt als Kassenmensch. Ich würde es grundsätzlich nur mit dem Vorstand machen, also den Beirat würde ich außen vor lassen. Der soll uns eher sagen, was für Ideen haben, was wir als Vorstand machen können. Ja, aber da kommt auch nichts.

	# finanzielles Fachwissen
I1	Also, da ich ja sehr geldmarkt- oder kapitalmarktaffin bin, läuft das bei uns praktisch, ja das läuft dann im Vorstand zwischen meiner Frau und mir und wir entscheiden das dann. [...] Und das ist halt der Vorteil der kleinen Stiftung, dass man sozusagen diese ganzen Mission und Impact Geschichten in seinem Umfeld macht, wo man die Leute kennt. Und der große Vorteil ist, dass man seine Due Diligence, auch wenn das manchmal Bauchgefühl ist, dass man das ehrenamtlich machen kann und deshalb kann man kleine Tranchen machen, was die Großen nicht können. (F15)
I2	Genau, also das ist eigentlich unser Ansprechpartner. Wir haben einen Stiftungsvorstand, in den einmal noch der [Einrichtung] noch jemanden entsendet und einmal die Sparkassen. Wobei das jemand ist, der dem [Einrichtung] eng verbunden ist sozusagen, und die haben keinen eigenen geschickt, sondern einen aus der [Zweck], weil das eben fachlich Sinn macht. Der sitzt aber auch in anderen Stiftungen noch mit drin. Also das ist sozusagen jemand, der einfach dadurch noch mal Impulse mitbringt und guckt, kann man da noch was machen. Und dann eben mit dem Anlageberater der Sparkassen im Prinzip und auch durch diese Stiftungsgespräche nimmt man immer mal wieder was mit auch bei den Sparkassen. (F15)
I3	Also, wenn es nötig scheint, so Es gibt, diesen Fall gab es aber bislang, zumindest was die Finanzfragen anging, nicht. Wir hätten jederzeit die Möglichkeit, und das ist auch anfänglich mal was gelaufen, dass die, wir haben die Konten bei der Sparkasse, also bei der Sparkasse [Stadt], und da gibt es eine extra Abteilung für institutionelle, gemeinnützige, Firmen kann man ja nicht sagen, Institutionen. Und die, ja die betreuen einen dann auch gezielt. Also das haben die anfänglich auch mehrfach gemacht, war aber in der Sache wenig hilfreich, als denn, weil dann war das nämlich tatsächlich so, dass sie sagen mussten, ja eigentlich können wir Ihnen gar nicht raten das Geld anzulegen. Oder wenn einfach nur irgendwo auf einem Sparbuch oder so, weil das bringt nirgendwo was, so. Und dann war auch die, sagen wir mal der Beratungsbedarf, nicht mehr so da, ist ja klar. (F15)
I4	Wir haben es extra so gemacht, dass wir ein Kuratorium uns ausgewählt haben von Persönlichkeiten und die speziell auch als Wissenschaftler etabliert haben, um mit denen gute Projekte auszuwählen. Das heißt also der Vorstand ist derjenige, der das Geld akquiriert, der Vorstand hat auch die Geschäftsführung inne, der Vorstand macht Vorschläge und spricht das mit dem Kuratorium ab. Und dann werden die Projekte umgesetzt, ebenfalls vom Vorstand. (F16)

I5	<p>Aber aktiv, wenn einer richtig Ahnung, man... Ich habe, der war am Anfang mit dabei, der [Name], der war [Beruf] für [Unternehmen], der, das ist ein, ja, ein Phänomen. Der weiß tatsächlich, wie der alles anzapft. Der hat immer irgendwie Geld gehabt. Er hat also nicht kein Geld gehabt, aber er wusste, wo er die, die Töpfe anzapft, ja. Und angeblich soll es ja EU-Gelder geben, wenn man den richtigen Topf weiß, in unbegrenzter Höhe. (F17)</p> <p>Nein, also wir haben das letzte Mal hatten wir ein, eine dänische Bank, die uns, ja, etwas empfohlen hatte. Das hörte sich alles gut an. Dann sind wir, dann sind wir entweder, wir sind ja drei Mann im Vorstand und fünf im Beirat oder Rat, Stiftungsrat. Beirat gibt es ja nicht mehr, im Stiftungsrat. Und wir dürfen, auch das habe ich jetzt gerade wieder nachgelesen, wir dürfen nicht aufstocken. Wir dürfen also jetzt nicht mehr werden, wir dürfen höchstens austauschen gegen Jüngere. Und das war ja mit unserem Landesverband [Name] das Gleiche. [Name] sagt, ich will keine Mitglieder haben, denn Mitglieder, in dem Augenblick bin ich, bin ich das Sagen los. Dann ist das Gremium, das höchste Gremium sind die Mitglieder und die entscheiden, [...] (F19)</p> <p>Also, was ich weiterhin frage sind die örtlichen Banken, ja, die ich zum Teil auch sehr gut kenne. (F21)</p>
----	---

I1	<h2># Handlungsempfehlungen</h2> <p>Nein, das ist ja wie im Moment die Richtung ist vom Bundesverband, die Idee der Kapital und Wirkung. Da ist der Bundesverband seit eineinhalb oder zwei Jahren propagiert, dass halt Kapital und Förderseite zusammen wirken sollen und dass das eins ist. Sowie die Stiftung früher war. [...] Also da ist eine Stiftung ein ganz tolles Instrument, um etwas zu machen. Aber wenn jemand das mit der Kapitalseite halt nicht kann, dann muss er halt irgendwie sehen, dass er das sozusagen irgendwo machen lässt und dann halt nur seine Förderseite macht. Dann muss er dann halt vielleicht zu irgendeiner fortschrittlichen Stiftung gehen und das als Treuhandstiftung aufsetzen und die das dann fortschrittlich verwalten. Aber wenn man jetzt, sage ich mal, beispielsweise zur Sparkasse geht, die haben ja auch so Treuhandstiftungen, da hat man nur die Möglichkeit zwischen Investmentfond 1 konservativ, mittel und [Denkpause]. Weil die das halt nicht machen können. Sie werden da nicht, wenn sie 40.000 Euro haben, wird Ihnen die Sparkasse oder so etwas, die werden Ihnen das Geld</p>
----	--

	<p>dann nicht bei [Mikrofinanzinstitut] oder Mikrofinanz anlegen. Weil die sagen, das ist viel zu viel Aufwand. (F21)</p> <p>Wenn man solche Direktgeschichten macht, das habe ich ja schon gesagt, also man muss die Leute kennen und man muss da laufend den Kontakt halten. [...] Aber genau so, wie ich jetzt also keine entwicklungspolitische Arbeit machen kann in einem Land, wo ich keinen kenne, beruht das alles nur auf Zufällen und wo man einen kennt und wo man Vertrauen hat, kann man auch diese Anlagen, nicht sozusagen machen, ohne dass man da jemanden kennt oder einen Bezug dazu hat. [...] Also ich kann jetzt nicht in irgendein soziales Projekt in Bottrop investieren, wo ich überhaupt keinen kenne und mir sozusagen das ganze Know-How aufbauen müsste. Und das kann ich gar nicht, da habe ich gar nicht die Zeit dazu. Ich kann halt immer nur so Sachen machen, die in meinem näheren Umkreis sind, die ich da so überblicken kann und wo ich da Erfahrungen habe und wo ich halt nah dran bin. (F29)</p> <p>Ich meine, ich kann auch mit 100.000 Euro eine Stiftung aufsetzen und mache „gar nichts“. Weil eine Stiftung kostet an und für sich keine Gebühren. Ich muss auch nicht Mitglied sein im Bundesverband, muss ich auch nicht machen. Und dann kostet es mich überhaupt keine Gebühren. Wenn ich keine Spendenbescheinigungen ausstelle und wenn ich kein Material rausgebe oder so etwas. Also, wenn ich sozusagen nichts mache, dann nehme ich meine Zinseinnahmen und mache dann am Jahresende mit den 2.000 Euro oder so etwas und nenne mich Stifter und fertig. (F31)</p>
I2	<p>Ich würde grundsätzlich sagen, warum es bei uns ja noch ganz gut läuft ist, dass wir gleich von Anfang an drauf geachtet haben Wertpapiere zu haben, die auf Stabilität Wert legen. Und das ist sicherlich für uns auch das Rezept, weil kleinere Stiftungen auch gar nicht so viel Zeit haben sich so viel damit auseinanderzusetzen. Ich kann nicht jeden Monat mich mit der Anlagepolitik der Gelder beschäftigen, das geht gar nicht. Und ich glaube, insofern muss man sich gut beraten lassen von Leuten, die sich damit auskennen. Also es gibt ja auch viele kleinere Stiftungen, die es direkt von den Sparkassen machen lassen. Das ist sicherlich auch ein guter Weg. Ansonsten sich gut beraten zu lassen, gut vernetzt zu sein und möglichst langfristig zu denken. Ich glaube, das ist für kleinere Stiftungen wichtig. (F18)</p> <p>Also ich glaube, was man sagen kann, es geht ja bei dem Erhalt von Stiftungen nicht nur darum, dass man das Kapital aufrechterhält und genug Gelder hat um zu fördern, sondern es geht einfach auch darum, dass man unbürokratische Verfahren hat, weil kleinere Stiftungen</p>

	sonst gar nicht überleben können. Ich glaube das ist momentan ein Problem, das noch viel dringlicher wird. Also es gibt diese Transparenzregister und es gibt diese Leihcode-Beantragung. Wenn ich pro Jahr 100 Euro für so einen Code bezahle, der mir eigentlich nichts nützt, außer dass ich Wertpapiergeschäfte tätigen kann, dann ist das für eine kleine Stiftung ein Genickbruch, sage ich mal, wenn solche Sachen zusammen kommen. Und ich glaube da, wenn man jetzt darüber nachdenkt, wo brauchen die Hilfe, ist das nicht nur der Bereich eben was kann ich ausschütten, sondern auch vor allem was habe ich für gesetzliche Auflagen, die ich beachten muss, wenn ich so etwas Kleines so nebenbei führe. Weil diese ganzen kleinen Stiftungen eben selten ja einen hauptamtlichen, durchgängigen Geschäftsführer haben. (F19)
I3	Schwierig zu sagen. Ich bin nicht ganz sicher, ob ich unter den Bedingungen sozusagen noch mal eine Stiftung gründen würde, weil, sagen wir mal, die staatliche Kontrolle ist doch schon sehr, sehr stark. Also sehr formal. Und man hat eine Masse von Dingen zu beachten, die sagen wir mal gerade in so einem Bereich, wo es um sehr viel Improvisation und schnelle Entscheidungen sozusagen hinsichtlich so der Durchführung geht, weil nicht so viel Kapital da ist für Personal oder so. Also alles muss im Grunde genommen improvisiert werden. Da ist das dann mit einem Verein, ist das dann, der die gleichen Zielsetzungen hätte, wäre das dann einfacher. Würde ich sagen. (F21)
	Aber wenn man jetzt herkommt und sagt, ich möchte das aber gerne über eine Stiftung machen, da gibt es ja auch eine Reihe von Gründen, die dafür sprechen, dann würde ich sagen, man sollte auf jeden Fall sehr frühzeitig bevor man das macht sich überlegen, oder vielleicht auch intensiv nicht nur überlegen, sondern auch intensiv recherchieren, beziehungsweise Sachverstand einbinden, über theoretisch, potentiell denkbare Fördertöpfe. Also wenn, das was wir hatten war ja nur klar, das war ja nur ein Startkapital so, und von da ab war auch dann klar, wenn wir nicht in der Lage sind an entsprechende Förderungen zu kommen, dann hätten wir das Ganze auch aufgeben müssen. Inzwischen längst. Aber ja, also ich sage mal ich sage das jetzt als Empfehlung, oder ich sage das jetzt so, weil meine Erfahrung ist inzwischen, dass man enorm schnell und auch gut vorbereitet sein muss und relativ viel Aufwand auch noch einsetzen muss, also was ja ehrenamtlicher Aufwand ist, der wird ja nicht finanziert, wenn man wirklich ausreichend Geld einwerben will. Es sei denn man hat Glück und hat findet gerade jemanden, der einem gefällt oder umgekehrte Richtung und der und Geld hat und der sagt, passe mal auf, weißt du was, kein Problem, ihr kriegt dann mal hier so 30.000 und dann macht mal, so. Das ist aber eher heutzutage die absolute Ausnahme. Selbst wenn man an Töpfe anderer Stiftungen möchte, die das ja durchaus machen, die ja sagen da durchaus, wenn eine kleine Stiftung das Programm hat und eine gute Idee hat, dann unterstützen wir die. Das ist zum Beispiel da häufig sehr schwierig, weil die so langfristige Festlegungen ihrer Gelder

	<p>haben. Und weil die auch diesem krass, diesem starken Korsett unterliegen. Und dann haben sie irgendwie nur eine ganz begrenzte Menge an Mitteln, die sie sozusagen frei verfügbar haben und dann ist es schlecht. Dann ist es schwierig. (F22)</p> <p>Also insofern ja, ist, man muss es sich wirklich genau überlegen und vorher checken, was man tut oder tun will. (F23)</p> <p>Also ich würde, ohne dass ich jetzt die Details sozusagen dafür kenne, weil die würden vermutlich auch für uns wenig Bedeutung haben, aber insgesamt gesehen würde ich sagen wäre es gut, wenn so kleine Stiftungen sozusagen ein ja, deutlich verminderen bürokratischen Aufwand hätten, so. Dass das bei den Großen nicht geht, weil da ja, da sind ja Stiftungsfonds drin, wo man dann denkt, also ich meine, wenn Lidl eine Stiftung ist, dann muss ich mich natürlich wirklich fragen, das sage ich mir natürlich dann auch, wenn ich zur Stiftungsaufsicht gehe, dann denke ich, ja jetzt kommen die und wollen jedes Detail. Ich muss jeden Cent nachweisen und dann muss ich noch sagen warum der überhaupt geflossen ist und, und, und. Also, das ist häufig, sage ich mal, für mein Empfinden überbürokratisiert in einem Bereich, wo es wirklich ja um, also oder sagen wir es mal anders rum und kürzer, wenn ich einen Verein habe und der hat nicht mehr als 35.000 Euro sozusagen Umsatz in einem Jahr, dann brauche ich gar nichts auszufüllen, so. Dann kann ich den Rest des ganzen Formulars für die Steuererklärung streichen, so. Bei der Stiftungsaufsicht der geht das genau durch, der guckt, was steht in den Protokollen, haben die ihre Satzung abgearbeitet und, und, und, so. Und da muss ich ganz einfach sagen, also das finde ich dafür, dass man ja als Stiftung ist ja kein Geldgewinn, das ist ja immer Geldverlust also. (F24)</p> <p>Das ist ja ein gemeinnütziger Ansatz, der dahinter steckt. Also von daher, wenn der Staat dann noch sagt, ja und von jetzt an gucken wir noch auf jeden Cent, den müsst ihr auch noch sozusagen wirklich bis ins Kleinste bewegen und jede Tätigkeit vor allen Dingen, das ist dann noch aufwändiger, dann finde ich das unangemessen. (F25)</p>
I4	Also zuerst mal würde ich an den Vorstand einen Wunsch appellieren, nämlich sie müssten einen leidenschaftlichen Brief Richtung Politik schreiben, um eines Tages die, den Grundstock verändern zu dürfen. Also aus meiner Sicht müssen Sie sich folgendes vorstellen. Wir haben, ich sage mal, ungefähr eine Milliarde Euro auf den Konten liegen. Das sind glaube ich noch andere Zahlen, ich müsste das mal genauer gucken, ich habe das auch noch mal irgendwo stehen. Aber ich sage mal generell, wir habe eine Milliarde als Beispiel auf den

	<p>Konten liegen. Und von der einen Milliarde können höchstens 40 Millionen ausgegeben werden, weil 960 Millionen fest eingefroren sind. Und eine junge Stiftung und viele andere kleine Stiftungen müssten an die Politik appellieren, dass man aus meiner Sicht ein Drittel sämtlicher Grundstücke zum Fließen bringt. Das heißt, die müssen in gute Projekte fließen dürfen, die müssen gelockert werden, weil sie bringen uns nichts mehr auf den Konten. Und das Prinzip, was früher man gedacht hat, dass man nur auf die Zinsen geachtet hat, das ist einfach obsolet, also obsolet. Das hat sich erledigt. Auch wenn die Zinsen eines Tages wieder steigen, es ist völlig daneben, eine Milliarde auf den Konten liegen zu haben, was man nicht bewegen kann. Eine Stiftung lebt nur, indem das Geld fließt. Es muss reinkommen und rausgehen, es muss Spaß machen Spendenbescheinigungen schreiben zu können. Es muss einfach fließen das Geld. Und von daher würde ich also erst mal appellieren, dass sie einen Brief schreiben an die Politik und an den Bundesverband, damit da klar ist welche Unterstützung da ist. Und das Nächste, ich würde jeden Euro der reinkommt in eine junge Stiftung würde ich dritteln. Ein Drittel sofort in eine neue Erscheinungsform, also Webseite, schöne Visitenkarten, gute Prospekte. Weil darauf stehen die Leute, wenn sie angesprochen werden. Dann würde ich einen Drittel benutzen, um bestehende Projekte weiterhin zu fördern und ein Drittel würde ich ausgeben, um eine gute Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Also das heißt gute Feste feiern, weil im Volksmund gibt es ein Sprichwort das lautet, „mit Speck fängt man Mäuse“. (F23)</p> <p>Nein, also die Verbrauchsstiftung ist nicht das, was ich mir vorstelle. Also das wäre auch gut. Aus meiner Sicht ist es toll, wenn jetzt zum Beispiel ein Mensch, der ein Vermögen hat, sagen wir mal von einer Million Euro, der sagt, ich möchte für die nächsten 15 Jahre eine Stiftung gründen und in 15 Jahren eine Million Euro ausgeben. Weil, wenn das Geld weg ist, ist es weg, aber es hat etwas Gutes getan. Und von daher, weil der dritte Sektor einfach nur gemeinnützig sein soll, für das Gemeinwohl. Dann ist es doch super, wenn ein so ein Stifter sagt, ich hätte gerne eine Stiftung für 15 Jahre. Diese, dieser Quatsch, dass es eine Ewigkeit gehen muss, das ist einfach aus einem anderen Zeitalter. Heutzutage ist die Welt so schnelllebig, dass es 99 Jahre keiner mehr denken kann. Ja, also von daher hören wir doch damit auf mit der Scheinheiligkeit, dass es eine Ewigkeit gibt, das gibt es nicht. Und deshalb bin ich der Meinung, man muss Verbrauchsstiftungen auch haben dürfen, aber jetzt kommt es noch mal zu dem Drittel und Ihrer Frage. Also ich bin der Meinung, dass dieses Drittel, was gelockert werden muss, damit der Grundstock ein bisschen, ich sage mal, fließender wird, das sollte eigentlich in die laufenden Projekte gehen können. Damit eine gute Öffentlichkeitsarbeit wieder stattfindet, weil dann bekommen wir auch wieder Zustiftungen. Also wir müssen einfach nur attraktiver werden und das werden Sie, indem Sie Geld locker machen. (F24)</p>
--	---

	<p>Also, ich habe eine leidenschaftliche Rede gehalten damals bei dem [Ministerium] und bei dem [weiteres Ministerium], indem ich gesagt habe, es gibt sogenannte Zweckförderer, also Zweckstiftungen, die also die zu einem bestimmtem Zweck unterstützen und es gibt sogenannte Förderstiftungen. Also das heißt, es ist eine Stiftung, die Geld benutzt, um andere zu fördern. Und ich habe gesagt, das ist beides muss in einer Stiftung möglich sein. Aber es gibt so starre Vorschriften in den Bundesländern, da ist zum Beispiel [Bundesland] glaube ich vorbildlich, die sind da lockerer. Aber in [weiteres Bundesland] bin ich da gegen Mauern gerannt. Warum kann nicht eine Stiftung, die einen Zweck hat, im ersten, zweiten Jahr ihre Projekte fördern und so und im dritten Jahr, wenn denn der Stifter krank ist oder was auch immer passieren kann im Leben, wieso darf der nicht das Geld, das er denn benutzt, einfach nur fördern lassen? Also, indem er das mit einem anderen gemeinnützigen Träger verbindet? Das ist zum Beispiel altes Denken. Und da geht meine Richtung hin, dass man das auflöst und deshalb setze ich darauf, dass es eines Tages eine Stiftungsrefom geben soll. (F25)</p>
I5	

## Literaturverzeichnis

### Anheier et al. (2017)

Anheier, H./ Förster, S./ Mangold, J./Striebing, C.: Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung. 2017. Wiesbaden: Springer VS.

### BDO (2013)

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Stiftungen im Spiegel der öffentlichen Meinung.

Zugriff am 13.12.2017, von:

<https://www.bdo.de/getattachment/91595c2a-6184-4fcb-86d8-0cf58662b969/attachment.aspx>

Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\BDO2013.pdf.

### BDS (2015)

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stifterstudie 2015. Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive - Ansichten. 2015. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

### Becker (2016a)

Becker, A.: Einmalspende. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 459-462.

### Becker (2016b)

Becker, A.: Dauerspende. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 462-466.

### Behr (2016)

Behr, B. v.: Oberstes Gebot ist die Erfüllung des Stiftungszwecks. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 10-14.

### Belle (2016)

Belle, M.: Fördermittel aus öffentlicher Hand. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 583-588.

### Bernwieser (2016)

Bernwieser, G.: Schritt für Schritt das Portfolio bereinigen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 131-135.

### Bischof/Kämmerer (2016)

Bischof, A./ Kämmerer, O.: Investieren in Gesundheit. Gesundheitsaktien – ein risikoarmer Einstieg in den Aktienmarkt. . In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 144-145.

**Bischoff/Ratajszczak (2017)**

Bischoff, A./Ratajszczak, T.: Stiftungen in der Niedrigzinsphase – aktuelle Zahlen und Fakten. In: Stiftungsfokus, 11 (2017).  
Zugriff am 13.12.2017, von:  
[https://shop.stiftungen.org/media/mconnect\\_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus-11-stiftungsfinanzen.pdf](https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus-11-stiftungsfinanzen.pdf)  
Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\BischoffRatajszczak2017.pdf.

**Bischoff/Wiener (2013)**

Bischoff, A./Wiener, B.: Stiftungsfinanzen in Krisenzeiten. Neue Zahlen und Fakten. In: Stiftungsfokus, 1, (2013).  
Zugriff am 13.12.2017, von:  
[https://shop.stiftungen.org/media/mconnect\\_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus\\_1.pdf](https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus_1.pdf)  
Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\BischoffWiener2013.pdf.

**Bogner/Littig/Menz. (2014)**

Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W.: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. 2014. Wiesbaden: Springer VS.

**Böhke (2016)**

Böhke, F. A.: Vermögen erhalten – Werte sichern. Empfehlungen für eine Kapitalerhaltungsstrategie von Stiftungen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 32-33.

**BVDS (2014)**

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. 2014. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.  
Zugriff am 13.12.2017, von:  
[https://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/media/ZDF\\_EBOOK\\_final\\_Webgröße.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/media/ZDF_EBOOK_final_Webgröße.pdf)  
Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\BVDS2014.pdf.

**Chodzinski (2016)**

Chodzinski, G.: EU-Mittel. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 574-582.

**Dorfleitner et al. (2015)**

Dorfleitner, G./Betzinger, M./Goerk, A. C./Käsbauer, K./Schmid, K. M./Weigert, J.: Auswege aus dem Zinsdilemma – hat Geldanlage Zukunft? Das Anlageverhalten deutscher Stiftungen in der Niedrigzinsphase.  
Zugriff am 13.12.2017, von:  
[https://www.postbank.de/postbank/images/wissAusarbeitung\\_Regensburg\\_Dorfleitner.pdf](https://www.postbank.de/postbank/images/wissAusarbeitung_Regensburg_Dorfleitner.pdf)  
Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\Dorfleitner2015.pdf

**Dörfner (2016)**

Dörfner, K.: Stiftung und Zustiftung. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 491-500.

**DBDS (2017)**

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsdatenbank. Zugriff am 13.12.2017, von:  
<https://www.stiftungsdatenbank.de>  
Gespeichert unter CD:\Internetquellen\DBDS2017.pdf.

**DSH (2017)**

Landesportal Schleswig Holstein: Stiftungsdatenbank Schleswig-Holstein. Zugriff am 13.12.2017, von: <http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/S/stiftungen/stiftungsdatenbank.html>  
Gespeichert unter CD:\Internetquellen\DSH2017.pdf.

**DSZ (2013)**

Deutsches Stiftungszentrum: facts. Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes.  
Zugriff am 13.12.2017, von:  
<https://www.deutsches-stiftungszentrum.de/download/file/fid/377&usg=aovvaw0pchwkwahk8dq0rhtibv>  
Gespeichert unter: CD:\Internetquellen\DSZ2013.pdf.

**Faust (2016)**

Faust, M.: Wirkung als vierte Dimension. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 108-114.

**Fiege (2016)**

Fiege, U.: Erfolgreich investieren in Immobilien. Die Investition in eine Immobilie oder einen Immobilienfonds kann die Rendite einer Stiftung nachhaltig unterstützen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 153-154.

**Fischer (2016)**

Fischer, K.: Gebe-Logiken. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 48-57.

**Fischer/Haunert/Kreuzer (2016)**

Fischer, K./ Haunert, F./ Kreuzer, T.: Was ist Fundraising? In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 77-92.

**Fleisch (2010)**

Fleisch, H.: Stiftungsreport 2010/11. Stadt trifft Stiftung: Gemeinsam gestalten vor Ort. 2010. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V..

**Fleisch (2013)**

Fleisch, H.: Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit. 2013. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V..

**GIIN (2017)**

Global Impact Investing Network: What you need to know about Impact Investing.

Zugriff am 13.12.2017, von:

<https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know>

Gespeichert unter CD:\Internetquellen\GIIN2017.pdf.

**Gläser/Laudel (2009)**

Gläser, J./Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Aufl., 2009. Wiesbaden: VS Verlag.

**Handelsblatt (2016)**

Handelsblatt: EZB senkt Leitzins auf Null. Draghi schickt die Märkte auf Achterbahnfahrt.

Zugriff am 13.12.2017, von:

<http://www.handelsblatt.com/finanzen/geldpolitik/ezb-senkt-leitzins-auf-null-draghi-schickt-die-maerkte-auf-achterbahnfahrt/13304794.html>

Gespeichert unter CD:\Internetquellen\Handelsblatt2016.pdf.

**Kaiser (2014)**

Kaiser, R.: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2014. Wiesbaden: Springer VS.

**Kieler Nachrichten (2017)**

Kieler Nachrichten: Aldi-Nord: Gericht kippt Urteil der Vorinstanz. Zugriff am 13.12.2017, von:

<http://www.kn-online.de/News/Aktuelle-Wirtschaftsnachrichten/Nachrichten-Wirtschaft/Gericht-kippt-im-Streit-bei-Aldi-Nord-Urteil-der-Vorinstanz>

Gespeichert unter CD:\Internetquellen\kn2017.pdf.

**Koloczek/Voigt de Oliveira (2016)**

Koloczek, B./Voigt de Oliveira, S.: Grundsatzfragen besser vorher klären. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 61-68.

**Kurlbaum-Stanzel/Steinle (2016)**

Kurlbaum-Stanzel, E./Steinle, A.: Erträge steigern mit Optionen. Wie Stiftungen Covered-Call- oder Covered-Put-Strategien für sich nutzen können. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 104-105.

**Liebe (2016)**

Liebe, W.: Investieren in Megatrends. Thematische Aktieninvestments für Stiftungen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 139-140.

**Maecenata (2017)**

Maecenata: Datenbank deutscher Stiftungen. Zugriff am 13.12.2017, von:

<http://www.maecenata.eu/stiftungsdatenbank>

Gespeichert unter CD:\Internetquellen\Maecenata2017.pdf.

**Meuser/Nagel (2002)**

Meuser, M./Nagel, U.: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2002. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Muschter (2016)**

Muschter, A.: Sicherheit und Rendite mit Immobilienfonds. Stabilität für das Stiftungsportfolio. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S: 162-163.

**Netter/Paukstadt (2016)**

Netter, M./Paukstadt, M.: Irrwege vermeiden. Zehn-Punkte-Plan für eine kluge Vermögensanlage im Niedrigzinsumfeld. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S.50-52.

**Polleit/Riechert (2016)**

Polleit, T./Riechert, M.: Warum Aktien für Stiftungen wichtig sind. Worauf Sie beim Investieren achten sollten. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagemöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 136-138.

**Schreyögg/Koch (2010)**

Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements. 2. Aufl., 2010. Wiesbaden: Gabler.

**SIA (2016)**

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsinfo Nr. 6: Anlagerichtlinien.

Zugriff am 13.12.2017, von:

<https://www.stiftungen.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=18189&token=c92b53df9e74c3f7debb4ba1c7ffd6bd32cd8f2a>

Gespeichert unter CD:\Internetquellen\SIA2016.pdf.

**Spennes-Kleutges (2016)**

Spennes-Kleutges, A.: Stiftungsmarketing. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 569-573.

**Urselmann (2014)**

Urselmann, M.: Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen. 6. Aufl., 2014. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Urselmann (2016)**

Urselmann, M.: Der Spendenmarkt in Deutschland. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Aufl., 2016. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 123-135.

**van Oosting (2016)**

van Oosting, M.: Ein schrittweiser Prozess. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 122-130.

**von Schmidt (2016)**

von Schmidt, N.: Natürliches Wachstum für eine langfristige Anlagestrategie. Sachwertinvestments in Land- und Forstwirtschaft. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mit Vermögen gestalten. Anlagentmöglichkeiten, Strategien und Perspektiven für Stiftungen in der Niedrigzinsphase. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 164-166.

**Wagner (2016)**

Wagner, M.: Kapitalanlage in Pflegeimmobilien. Investieren im Einklang mit ethischen und ökonomischen Werten. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 155-156.

**Waiblinger (2011)**

Waiblinger, F.: Vermögensanlage bei gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland. Diss. 2011. Jena.

**Weber (2016)**

Weber, J.P.: Was bedeutet Impact Investing? In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungs Ratgeber. Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. 2016. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. S. 56-60.

**Werner/Saenger (2008)**

Werner, O./Saenger, I.: Die Stiftung. Recht, Steuern, Wirtschaft. Stiftungsrecht. 2008. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.

**Wigand et al. (2015)**

Wigand, K./Haase-Theobald, C./Heuel, M./Stolte, S.: Stiftungen in der Praxis. Recht, Steuern, Beratung. 4. Aufl., 2015. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn (2016a)**

Winkeljohann, N./Störk, U./Theuffel-Werhahn, B.: Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1). In: Stiftung & Sponsoring, 1 (2016), Rote Seiten 2-19.

**Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn (2016b)**

Winkeljohann, N./Störk, U./Theuffel-Werhahn, B.: Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2). In: Stiftung & Sponsoring, 2 (2016), Rote Seiten 2-11.

**Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der in den Fußnoten und im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen angefertigt wurde.

---

Ort, Datum, Unterschrift K. Faber