

Bernd Andrick / Matthias Gantenbrink / Gerd Hellmig /
Axel Janitzki / Karlheinz Muscheler / Markus Schewe
(Hrsg.)

Die Stiftung

Jahreshefte zum Stiftungswesen

8. Jahrgang

2014

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen

STEFFEN KOOLMANN*

- I. Einleitung
 1. Erste These: Stiftungen kommt eine zentrale Bedeutung innerhalb einer Volkswirtschaft zu, die außerhalb einer rein ökonomischen Sphäre liegt.
 2. Zweite These: Erst das Stiften führt als notwendiges Regulativ von Kaufen und Leihen zu einer gesunden Volkswirtschaft.
 3. Dritte These: Nur wenn Stiftungen Klarheit über die Genese ihrer Vermögensbildung haben, können sie „richtig“ stiften.
 4. Vierte These: Stiftungen kommt die volkswirtschaftliche Bedeutung zu, Geld „zu entwerten“.
 5. Fünfte These: Stiftungen sind volkswirtschaftlich umso bedeutsamer, je beweglicher sie sind.
 6. Sechste These: Ein modernes Stiftungswesen befördert den Wechsel von best practice zu next practice.
- II. Schlussbemerkungen, Folgerungen und Ausblick

I. Einleitung

Das Schenkungs- und Stiftungswesen wurde bislang von der traditionellen Wirtschaftswissenschaft weitgehend vernachlässigt. Der ökonomische Mainstream betrachtet den Menschen als handelnden Wirtschaftsakteur, so, als ob sich sein individuelles Nutzenstreben quasi von selbst durch die „Regeln des Marktes“ (zum Beispiel den Preismechanismus) oder aber durch die „Regeln des Staates“ (zum Beispiel die Steuergesetzgebung) eingrenzen ließe. Dementsprechend werden dem Menschen im Rahmen einer gemeinnützigkeitsorientierten Gesetzgebung Anreize gesetzt, dem Gemeinwohl zugute kommende Aktivitäten zu entfalten (zum Beispiel durch Stiftungs- und Spendengesetzgebungen). Dabei bleibt es dann. Dass der Mensch eine prinzipielle Einsichtsfähigkeit in wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse einer Volkswirtschaft besitzt – einschließlich der dazu gehörigen Schenkungs- und Stiftungsprozesse – und auch einen Willen, innerhalb solcher Prozesse gestaltend mitzuwirken, wird nicht ernsthaft ins Kalkül gezogen. So kommt es, dass der Aspekt von Schenken und Stiften in gegenwärtigen wirtschaftswissenschaftlichen Analysen und Untersu-

* Prof. Dr. Steffen Koolmann ist Inhaber eines Lehrstuhls für Ökonomie und Gesellschaft an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn.

chungen allenfalls im Rahmen spiel-theoretischer Betrachtungen berücksichtigt wird.

Darüber hinaus ist die aktuelle Wirtschaftswissenschaft davon geprägt, ökonomische Handlungen von Menschen stets eigennutzorientiert aufzufassen. In diesem Zusammenhang wird die Interaktion zwischen Menschen vorrangig aus der Perspektive einer reinen Geldbeziehung heraus, anstatt einer Perspektive der sozialen Begegnung betrachtet. Diese Ausrichtung macht es der Wirtschaftswissenschaft nahezu unmöglich, Schenken und Stiften als volkswirtschaftliche Vorgänge zu sehen, die jenseits einer Mildtätigkeit ihre Berechtigung erhalten, obwohl sie wesentliche Instrumente im volkswirtschaftlichen Geschehen sein können. In der Konsequenz wird Schenken bzw. Stiften im ökonomischen Kontext (nach wie vor) als „Paradoxon“ angesehen, weil es nicht in den oben beschriebenen Mustern verläuft.

Insoweit gibt es aus traditioneller wirtschaftswissenschaftlicher Sicht kaum Nennenswertes zu diesem Thema auszuführen. Gleichwohl ist es umso mehr angebracht, sich diesem Aspekt versuchsweise zu nähern. Dies geschieht im Folgenden über eine (erste) Auseinandersetzung mit sechs Thesen zu diesem Thema.

1. Erste These: Stiftungen kommt eine zentrale Bedeutung innerhalb einer Volkswirtschaft zu, die außerhalb einer rein ökonomischen Sphäre liegt.

Ökonomisch betrachtet lässt sich zum Stiftungswesen in Deutschland folgendes festhalten: Stiftungen werden allgemein als die älteste Rechtsform bei der Förderung gemeinnütziger Zwecke angesehen¹; entsprechend reicht die deutsche Stiftungstradition weit ins 19. Jahrhundert zurück². Zu dieser Zeit wurden Stiftungsgründungen vielfach als Mittel des gesellschaftlichen Engagements besser gestellter Bevölkerungsschichten betrachtet.

Zum 31.12.2012³ gab es in der Bundesrepublik 19.551 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts⁴. Die Stiftungsrechtsreformen in den Jahren 2000 und

¹ Vgl. *Haibach, Marita*, Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt/ New York, S. 165.

² Vgl. *Strachwitz, Ruppert Graf/S. Reimer*, Stiftungen, in: Habisch, A./R. Schmidpeter/M. Neureiter (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, 2008, S. 217-230, hier: S. 217.

³ Alle folgenden Zahlenangaben aus: Bundesverband deutscher Stiftungen, Verzeichnis deutscher Stiftungen, (CD-Rom) 7. Auflage, Mai 2011, aktualisiert: 09/2013.

⁴ „Privatrechtliche Stiftungen machen die Mehrzahl der deutschen Stiftungen aus. Sie werden unterschieden in rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen. Der Prototyp der Stiftung ist die rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, die der staatlichen Stiftungsaufsicht untersteht. Daneben gibt es nicht rechtsfähige Stiftungen, die von einem Treuhänder verwaltet werden und keiner behördlichen Stiftungsaufsicht unterliegen, wohl aber von den Finanzämtern kontrolliert werden. Im Gegensatz zu Stiftungen des öffentli-

2007 führten dazu, dass von 2000 bis 2009 ca. 8.700 Stiftungen neu gegründet wurden. Die 15 größten Stiftungen verfügen insgesamt über ein Vermögen in Höhe von ca. 27 Milliarden Euro (die Spannweite reicht von ca. 500 Millionen Euro bis ca. 5 Milliarden Euro)⁵. Selbst Stiftungen verausgabten allein im Jahr 2012 ca. 780 Millionen Euro⁶. Nicht mit einbezogen sind hier wohlgermerkt Stiftungen öffentlichen Rechts, die ihre Ausgaben überwiegend oder vollständig aus den Mitteln der öffentlichen Hand finanzieren, wie beispielsweise die Alexander von Humboldt-Stiftung, die Studienstiftung des deutschen Volkes oder die Kulturstiftung des Bundes.

Die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages kommt in ihrem Bericht aus dem Jahr 2002 zu dem Schluss, „dass Stiftungen keinen entscheidenden quantitativen Beitrag zur Finanzierung von Aufgaben des Gemeinwohls leisten können. Ihr Beitrag zum Finanzvolumen des Dritten Sektors lässt sich auf allenfalls 0,3 % schätzen; der Beitrag zur Gesamtfinanzierung des Gemeinwohls liegt im nicht mehr messbaren Bereich. Die tatsächliche Bedeutung von Stiftungsarbeit liegt daher weniger in ihrem quantitativen als vielmehr in ihrem qualitativen Gemeinwohlbeitrag“⁷.

Auch wenn sich seither das Stiftungswesen in Deutschland deutlich verstärkt hat (in 2002 waren es etwa 8.000 weniger als der aktuelle Bestand ausweist), wird sich an diesen Verhältnissen zwischenzeitlich nichts Wesentliches geändert haben.

Innerhalb der Stiftungen privaten Rechts kommt den Unternehmensstiftungen eine besondere Rolle zu. Auch wenn Stiftungsgründungen früher überwiegend als Mittel des gesellschaftlichen Engagements bessergestellter Bevölkerungsschichten betrachtet wurden, werden sie heute von Wirtschaftsunternehmen als

chen Rechts müssen privatrechtliche Stiftungen nicht gemeinnützig sein, sie sind es allerdings zu mehr als 90 Prozent“. <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Publikation/en/StiftungsReport/StiftungsReport2013-14.pdf>, S. 119, abgerufen am 30.1.2014.

⁵ Laut Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen beläuft sich das gesamte deutsche Stiftungsvermögen auf rund 100 Milliarden Euro. Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Stiftungsreport 2013/14. Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden*, Berlin 2013, S. 128.

⁶ „In die Rankings wurden nur die Stiftungen aufgenommen, die bereit waren, ihre Daten zu veröffentlichen. Die Vermögensangaben beziehen sich auf die Verkehrswerte. Wenn keine Verkehrswerte vorlagen, sind Buchwerte aufgeführt. Gefragt wurde nach dem Grundstockvermögen. Die Gesamtausgaben lassen kaum Rückschlüsse auf die Vermögenssituation oder die Wirtschaftlichkeit einer Stiftung zu, da in diesem Posten neben den Verwaltungsausgaben weitere aus anderen Quellen – wie Spenden, öffentliche Zuwendungen, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb usw. – erhaltene Einnahmen zum Tragen kommen. Gefragt wurde nach den Gesamtausgaben einschließlich der darin enthaltenen Verwaltungskosten und Rücklagen. Viele der Stiftungen geben nur ihre Förderausgaben an“. Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Stiftungsreport 2013/14. Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden*, Berlin 2013, S. 136.

⁷ Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8900, S. 117.

gängiges Instrument ihres sozialen Engagements (beispielsweise im Rahmen von Corporate-Responsibility-Programmen) eingesetzt. Der Stiftungsboom der letzten Jahrzehnte ging größten Teils von juristischen Personen, also Unternehmen, Vereinen oder öffentlichen Körperschaften, aus⁸. Viele der großen Stiftungen sind Unternehmensstiftungen. Der Stellenwert von Unternehmen für das Stiftungswesen bildet sich auch im Vermögen privatrechtlicher Stiftungen ab: Es stammt zu 53 Prozent aus unternehmerischen Tätigkeiten, zu 25 Prozent aus Erbschaften, zu 29 Prozent aus Berufstätigkeiten im Angestelltenverhältnis und zu 17 Prozent aus Kapitalerträgen⁹.

Für die Gründung von Unternehmensstiftungen werden allgemein zwei wesentliche Beweggründe unterschieden: zum einen die Stiftungsgründung zur Sicherung des langfristigen Bestehens des Unternehmens, zum anderen die Stiftungsgründung zur Gestaltung gemeinwohlorientierter und gemeinnütziger Zwecke¹⁰. Im ersten Fall möchte ein Erblasser bzw. Eigentümer sicherstellen, dass das Bestehen „seines“ Unternehmens auch nach seinem Ableben sichergestellt ist. Im zweiten Fall erfolgt die Gründung aus einem intrinsischen, gesellschaftlichen Gestaltungswillen heraus. In den wenigsten Fällen lässt sich dabei ein enger Bezug zu den Geschäftsgebieten oder Kernkompetenzen des Unternehmens herstellen, was den gemeinwohlorientierten und gemeinnützigen Charakter eines Großteils dieser Stiftungen unterstreicht. Insgesamt ist der Beweggrund des gesellschaftlichen Gestaltungswillens die weitaus häufigere Veranlassung für die Gründung einer Unternehmensstiftung. Daraus lässt sich schließen, dass auch für die Unternehmensstiftungen philanthropische Motive von zentraler Bedeutung sind.

Die Gründung einer solchen Stiftung kann somit ebenfalls eine nachhaltige (und damit auch strukturbildende) Form individuellen bürgerschaftlichen Engagements sein¹¹.

„Das Motiv der Stiftungsgründung ist für ihre Einordnung als bürgerschaftliches Engagement letztendlich jedoch zweitrangig. Ausschlaggebend sind die Folgen für die Gesellschaft. Wenn die Stiftung einen strukturbildenden Einfluss hat, in den öffentlichen Raum hineinwirkt und Sozialkapital generiert, sind Stiftungen als bürgerschaftliches Engagement aufzufassen. Soweit sich jedoch Stiftungen in spürbarer Weise in den Dienst von Partikularinteressen stellen, werden

⁸ Vgl. *Timmer, Karsten*, *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Gütersloh, 2005, S. 18.

⁹ Vgl. *Timmer, Karsten*, *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Gütersloh, 2005, S. 13.

¹⁰ Vgl. *Timmer, Karsten*, *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Gütersloh, 2005, S. 13.

¹¹ Vgl. *Timmer, Karsten*, *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Gütersloh, 2005, S. 13.

die Aktivitäten dieser Stiftungen in ihrer Zurechnung zum bürgerschaftlichen Engagement kritisch hinterfragt¹².

Zu den rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts kommen Bürgerstiftungen hinzu. Ende 2012 gab es in Deutschland ca. 350 Bürgerstiftungen, die über ein Kapital von etwa 235 Millionen Euro verfügten¹³. „Bürgerstiftungen sind gemeinnützige Stiftungen von Bürgern für Bürger, deren Stiftungszweck möglichst breit gefasst ist und dessen Verwirklichung in einem geografisch begrenzten Raum erfolgt. Sie sind Ausdruck einer selbstbestimmten Bürgerschaft“¹⁴.

Im Jahr 2012 erhielten Bürgerstiftungen knapp 26 Millionen Euro an Zustiftungen, ca. 10 Millionen Euro haben Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Institutionen gespendet; insgesamt entspricht das einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr um 12,3 Prozent¹⁵. Bürgerstiftungen verausgabten in 2012 ca. 14 Millionen Euro für gemeinnützige Zwecke; seit 2005 sind es nahezu 72 Millionen Euro für Bildung, Soziales, Kultur und andere gemeinnützige Zwecke gewesen. Insgesamt etwa 12.000 Ehrenamtliche engagieren sich mit ihrer Zeit, ihrer Arbeitskraft und ihren Ideen in solchen Bürgerstiftungen.

Als Ergänzung zur volkswirtschaftlichen Betrachtung von Stiftungen sei im Folgenden ein Blick auf die Spendenaktivitäten von Privatpersonen und Unternehmen in Deutschland geworfen sowie auf die ehrenamtlichen Tätigkeiten im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements.

Zur Erfassung der Spendenaktivitäten in Deutschland stellt das Marktforschungsunternehmen TNS Infratest seit 1995 jährlich den Deutschen Spendenmonitor vor. Befragt werden 4.000 Personen ab 14 Jahren. Die folgende Auflistung zeigt die Ergebnisse der Befragung für die Spendenquote (also den Anteil der spendenden Bürger an der Gesamtbevölkerung), die durchschnittliche Spendenhöhe pro Spender und das Gesamtvolumen der Spenden in ausgewählten Jahren¹⁶.

| | Spendenquote | Durchschnittliche Höhe | Gesamtvolumen |
|------|---------------------|-------------------------------|----------------------|
| 2005 | 50 % | 108 Euro | 3,5 Mrd. Euro |
| 2006 | 45 % | 119 Euro | 3,4 Mrd. Euro |
| 2007 | 40 % | 107 Euro | 2,8 Mrd. Euro |

¹² Bundesregierung, Stellungnahme zum Ersten Engagementbericht, 2013, S. 790-791.

¹³ Vgl. http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/VAB_Laenderspiegel_BS_2013-Faktenblatt.pdf, S. 2, abgerufen am 31.1.2014.

¹⁴ <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Publikationen/StiftungsReport/StiftungsReport2013-14.pdf>, S. 124, abgerufen am 30.1.2014.

¹⁵ Alle folgenden Zahlenangaben aus: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/VAB_Laenderspiegel_BS_2013-Faktenblatt.pdf, S. 2, abgerufen am 31.1.2014.

¹⁶ Vgl. http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/basisinformationen/zahlen_und_fakten, abgerufen am 31. 1.2014.

| | | | |
|------|------|----------|---------------|
| 2008 | 42 % | 102 Euro | 2,8 Mrd. Euro |
| 2009 | 39 % | 115 Euro | 2,9 Mrd. Euro |
| 2010 | 36 % | 114 Euro | 2,6 Mrd. Euro |
| 2011 | 35 % | 128 Euro | 2,9 Mrd. Euro |

Generell spendeten mehr Frauen als Männer, mehr alte Menschen als junge und mehr Haushalte mit höherem als solche mit niedrigerem Einkommen.

Weitere Angaben finden sich in der ebenfalls jährlich erstellten Bilanz des Helfens der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und des Deutschen Spendenrates¹⁷. Die Ergebnisse resultieren aus einer Befragung von 10.000 Personen ab 10 Jahren. Im Vergleich zu den oben genannten Zahlen sehen die Resultate nach dieser Studie wie folgt aus:

| | | | |
|------|------|----------|---------------|
| 2011 | 32 % | 194 Euro | 4,2 Mrd. Euro |
|------|------|----------|---------------|

Zusätzlich erhebt die Bilanz des Helfens auch die Zahl der einzelnen Spendenakte, die 2011 bei 143 Millionen lag.

Unterschiedliche Erhebungs- und Befragungsmethoden führen zu den divergierenden Spendenwerten. Für diese Betrachtung soll es reichen, einen Anhaltswert bezüglich der Größenordnung der Spenden von Privatpersonen zu erhalten.

Die von der Bundesregierung zur Erstellung eines Ersten Engagementberichts 2012 eingesetzte Sachverständigenkommission kommt hinsichtlich des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zu folgendem Schluss: „Das Gesamtvolumen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beträgt nach vorsichtigen Schätzungen 11,2 Milliarden Euro. Dabei sind finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Milliarden Euro die wichtigste Form des Engagements. Rund die Hälfte der Unternehmen engagiert sich mit Sachspenden (1,5 Milliarden Euro). Das Engagement durch Freistellung von Mitarbeitern summiert sich hingegen bisher nur auf umgerechnet 22 Millionen Euro“¹⁸.

Weiteren Aufschluss über das bürgerschaftliche Engagement liefert der Engagementatlas 2009, den die Prognos AG im Auftrag der AMB Generali erarbeitet hat¹⁹. Er setzt an zentralen, aber bislang wenig beleuchteten Aspekten des bürgerschaftlichen Engagements an – zum Beispiel bei der Frage nach regionalen Unterschieden im Engagement und dem volkswirtschaftlichen Nutzen des bürgerschaftlichen Engagements²⁰. Die Studie zeigt unter anderem die Zahl der geleisteten ehrenamtlichen Stunden und den daraus resultierenden volkswirtschaft-

¹⁷ Vgl. http://www.spendenrat.de/index.php?bilanz_des_helfens_2013, abgerufen am 31.1. 2014.

¹⁸ Bundesregierung, Stellungnahme zum Erstem Engagementbericht, 2013, S. 64 und 544.

¹⁹ AMB Generali Holding, Engagementatlas 2009, o. J.

²⁰ AMB Generali Holding, Engagementatlas 2009, o. J., S. 7.

lichen Nutzen bürgerschaftlichen Engagements auf. Eines der Kernergebnisse der Studie in diesem Kontext lautet: „Bürgerschaftlich engagierte Menschen wenden im Bundesdurchschnitt monatlich 16,2 Stunden für ihre freiwillig geleistete „Arbeit“ auf. Durch Hochrechnung lassen sich so die gesamten jährlich in Deutschland im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements geleisteten Arbeitsstunden ermitteln: über 4,6 Mrd. Stunden pro Jahr. Bürgerschaftlich Engagierte leisten damit im Vergleich zu den bezahlten Erwerbstätigenstunden 7,5% der Gesamtarbeitsstunden in Deutschland. Bei einem willkürlich angenommenen Stundenlohn von 7,50 Euro tragen engagierte Bürger jährlich eine Arbeitsleistung im Wert von nahezu 35 Mrd. Euro zum Gemeinwesen bei. Gemessen am Volkseinkommen der Bundesrepublik ist dies ein Anteil von 2%“²¹.

Auch im Ersten Engagementbericht 2012 finden sich Hinweise auf die volkswirtschaftliche Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement. Unter dem Aspekt „volkswirtschaftlicher Strukturwandel“ sehen die Forscher, dass dem bürgerschaftlichen Engagement eine zentrale Rolle zukommt. Demnach wird es künftig darum gehen, im „Wettbewerb moralisierter Märkte“²² bestehen zu können, sodass die Klärung gesellschaftlich akzeptierter Mindestnormen und Wertestrukturen befördert wird. Konkret würde dies zum Beispiel in Bezug auf das Bank- und Finanzwesen hinsichtlich der Entwicklung einer Konsumentensouveränität und -ethik sowie Anlegersouveränität und -ethik gelten²³.

Darüber hinaus sind für die Kommission die folgenden Veränderungen der Arbeitswelt hinsichtlich des volkswirtschaftlichen Strukturwandels für die Entwicklung des Bürgerengagements von großer Bedeutung: die sich zunehmend zeigende Segmentierung der Beschäftigung von Rand- und Stammbeschäftigten, zwischen Arbeitsstellen mit hohen und infolge des technischen Fortschritts steigenden Anforderungen sowie Arbeitsplätzen mit geringeren Qualifikationsanforderungen, zwischen individuellen Beschäftigungsverhältnissen und unverändert standardisierten Arbeitsabläufen. Der Umgang mit diesen Veränderungen erfordert demnach einen sensiblen Umgang mit der Förderung bürgerschaftlichen Engagements: „Der empirische Befund belegt, dass Bürgerengagement in hohem Maße mit beruflicher Integration und dem Bildungsniveau korreliert. Eine besondere Herausforderung besteht für bürgerschaftliches Engagement darin, die Teilhabechancen und damit auch die Aufstiegschancen im Erwerbsleben zu erhöhen und damit die Aufwärtsmobilität zu verbessern“²⁴.

Schließlich ordnet die Kommission dem bürgerschaftlichen Engagement eine bedeutsame Rolle hinsichtlich der Bildung von „allgemeinem Humankapital“²⁵

²¹ AMB Generali Holding, Engagementatlas 2009, o. J., S. 39.

²² Stehr, Nico, Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie. Berlin, 2007.

²³ Vgl. Bundesregierung, Stellungnahme zum Ersten Engagementbericht, 2013, S. 50.

²⁴ Bundesregierung, Stellungnahme zum Ersten Engagementbericht, 2013, S. 51.

²⁵ Zum „allgemeinen Humankapital“ wird zum Beispiel die Sozialkompetenz gezählt. Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz können durch Unternehmen zum Beispiel

zu. Während betriebsspezifisches Humankapital von Unternehmen ohnedies gebildet wird, wird allgemeines Humankapital nur gebildet, wenn Unternehmen von sich aus bürgerschaftliches Engagement fördern oder der Staat entsprechende Anreize zu Investitionen bietet²⁶.

Volkswirtschaftlich betrachtet zeigt sich, dass Stiftungen eher einen „außergewöhnlichen“ ökonomischen Faktor im Rahmen einer Volkswirtschaft darstellen. Der finanzielle Betrag, der von Stiftungen jährlich ausgeschüttet wird und in gemeinnützige Projekte fließt, beträgt nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ca. 17 Milliarden Euro²⁷. In Relation zum Bruttoinlandsprodukt (Summe aller Ausgaben für Konsum, Bruttoinvestitionen und Exporte minus Importe) in Höhe von ca. 2.700 Milliarden Euro in 2013²⁸ erscheint mithin der Stiftungs- und Schenkbereich von vernachlässigbarer Größe. Insoweit ist es berechtigt, verstärkt auf die Implikationen, die mit Stiftungsaktivitäten verbunden sind und Auswirkungen auf die Entwicklung einer Volkswirtschaft haben bzw. haben können, zu blicken.

2. Zweite These: Erst das Stiften führt als notwendiges Regulativ von Kaufen und Leihen zu einer gesunden Volkswirtschaft

In der Alltags-Ökonomie kennen wir im täglichen Umgang in erster Linie die beiden Vorgänge des Kaufens und des Leihens. Das Stiften bzw. das Schenken ist der dritte Vorgang, der zwingend und genauso gleichberechtigt zu einem gesunden volkswirtschaftlichen Prozess gehört, ebenso wie der Kauf- und der Leihvorgang. Dies ist jedoch den Wenigsten bewusst; (bedauerlicherweise) insbesondere nicht den Ökonomen.

Wir schenken eher unbewusst, wohingegen Kaufen und Leihen meist sehr bewusste Handlungsvorgänge sind, die wir – in aller Regel ökonomisch ausgefeilt – steuern. Beim Schenken geschieht viel Gutes unbewusst; beim Stiften dagegen ist die Handlungsgrundlage in aller Regel ein ausgeprägtes Bewusstsein.

Wenn wir auf unsere gesellschaftliche Struktur blicken und nach den dort vorherrschenden sozial-ökonomischen Gesten fragen, dann lassen sich drei „Arenen“ identifizieren, in denen wir uns bewegen: Staat, Markt und Bürger und Zivilgesellschaft²⁹. In der Arena Staat ist das Attribut „Zwang“ (auch im Sinne von „Zwangsschenkung“) vorherrschend, in der Arena Markt das Attribut

in Form von betrieblichen Freiwilligenprogrammen (Corporate Volunteering) durchgeführt werden.

²⁶ Vgl. Bundesregierung, Stellungnahme zum Ersten Engagementbericht, 2013, S. 715.

²⁷ Vgl. <http://www.tag-der-stiftungen.de/de/informieren/stiftungen-in-deutschland/stiftungen-in-zahlen.html>, abgerufen am 3.2.2014.

²⁸ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/MeldungBIP.html>, abgerufen am 31.1.2014.

²⁹ Vgl. *Strachwitz, Ruppert Graf*, Zukunft Geben, in: Gemeinnützige Treuhandstelle Hamburg (Hrsg.), *Zukunft Geben*. 23 Skizzen zum Stiften, Hamburg 2010, S. 18.

„Tausch“ und in der Arena Bürger-/Zivilgesellschaft das Attribut „Geben/Schenken“. Vielfach erkennen wir heute in Bezug auf eine wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklung ein gewisses Staats- und Marktversagen, das – nolens volens – durch bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement ausgeglichen werden muss, also durch Geben, Schenken und/oder Stiften. Damit wird eine erste volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiften deutlich.

Blicken wir auf den Genese-Zeit-Aspekt der drei ökonomischen Handlungen in der Alltags-Ökonomie, so lässt sich festhalten:

Kaufen ist der Austausch zwischen etwas, was in der Vergangenheit schon entstanden ist (in der Regel auf der einen Seite Geld) und etwas anderem, das auch schon in der Vergangenheit entstanden ist (meist eine Ware/ein Produkt). Der Kaufakt ist ein Vorgang, der sich ganz aus Handlungen in der Vergangenheit heraus ableitet.

Leihen ist die Zur-Verfügung-Stellung von in der Vergangenheit Entstandenem (zum Beispiel einem Gegenstand) für – geplant – Werdendes (zum Beispiel Ausführung von bestimmten Handlungen mit dem geliehenen Gegenstand) mit der gleichzeitigen Vereinbarung der Rückgabe, gegebenenfalls unter Zahlung einer Gebühr. Oder: Die Zur-Verfügung-Stellung von in der Vergangenheit Entstandenem (zum Beispiel Geld) für – geplant – Werdendes (zum Beispiel die Tätigkeit einer Investition) gegebenenfalls mit der gleichzeitigen Vereinbarung der Zahlung einer Gebühr (Zins) und Rückübertragung des in der Vergangenheit Entstandenem (Tilgung).

Der Leihakt ist folglich ein Vorgang, der sich aus Handlungen in der Vergangenheit ableitet und aus dem heraus – in Form der zeitweisen Überlassung – etwas geplant Neues entstehen soll. Aus den vorgesehenen Erträgen des Neuen, oder nach Beendigung der Nutzung des geliehenen Gegenstandes erfolgt sodann die Rückführung des in der Vergangenheit Entstandenem (in Form von Geld oder dem geliehenen Gegenstand).

Stiften ist das dauerhafte Überlassen von in der Vergangenheit Entstandenem (zum Beispiel Geld) für ein (unsicher) zukünftig Werdendes. Der Stiftungsakt ist ein Vorgang, der sich aus Handlungen in der Vergangenheit ableitet (sowie überhaupt erst ermöglicht wird) und zur Gestaltung von Zukunft zur Verfügung steht. Die entscheidenden Unterschiede zum Leihvorgang sind allerdings, dass das Werdende eben nicht vorher geplant und zu steuern versucht wird, und dass aus möglichen Erträgen des neu Entstandenem keine Rückführung zum in der Vergangenheit Entstandenem erfolgt.

Diese Betrachtung lässt sich folgendermaßen weiterführen: Beim Kaufvorgang herrscht das Signum der Tauschwirtschaft vor: Geld wird getauscht gegen Ware bzw. Dienstleistung. Dem Leihvorgang wiederum kann das Signum einer „Fähigkeitenwirtschaft“ zugeordnet werden: Es wird etwas, zum Beispiel Geld oder ein Gegenstand zur Verfügung gestellt, durch den ein Anderer befähigt wird etwas zu tun, wozu er ohne diese Zur-Verfügung-Stellung nicht in der Lage

wäre³⁰. Die Überlassung erfolgt dabei zeitlich begrenzt und in der Regel für ein konkretes, vorher abgestimmtes Ziel sowie – gegebenenfalls – unter Berücksichtigung einer (erhobenen) Leihgebühr.

Dem Stiftungsvorgang liegt hingegen das Signum der Ermöglichungswirtschaft zugrunde: Es wird etwas geschenkt (in der Regel Geld), was einem anderen oder auch mehreren ermöglicht, etwas zu bewirken, was sonst nicht möglich wäre. Die Überlassung ist nicht an einen zeitlichen Rahmen geknüpft und der Beschenkte ist nicht gezwungen, das Überlassene wieder zurückzugeben.

Dieses Ermöglichen kann aufgrund des Faktums „Schenkung“ deutlicher, freier und unabhängiger in einen ‚Raum der Möglichkeitsuche‘ eindringen, als es für das Kaufen in der Tauschwirtschaft, die vom Faktum der Leistung/Gegenleistung geprägt ist, oder für das Zur-Verfügung-Stellen der Fähigkeitenwirtschaft, wo das Faktum der Ausleihe/Rückgabe vorherrscht, der Fall sein kann.

Stiften kann innerhalb einer Volkswirtschaft zum Regulativ von Kaufen und Leihen werden. Denn in keinem der beiden Akte ist verankert, dass etwas Zukünftiges entsteht, das nicht unmittelbar und verbindlich Erträge generiert und es ermöglicht auch wieder etwas „in die Vergangenheit“ zurückzuführen. Gäbe es eine Volkswirtschaft, die lediglich die ökonomischen Handlungsakte Kaufen und Leihen berücksichtigt, blieben konsequenterweise die folgenden Fragen offen: Wie kommt dann das Neue in die Welt? Wo eröffnen wir einen freien Raum für die Suche nach Neuem, Zukünftigem? Somit wird eine zweite, wesentliche volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen deutlich.

3. Dritte These: Nur wenn Stiftungen Klarheit über die Genese ihrer Vermögensbildung haben, können sie „richtig“ stiften.

Aus welchen Mitteln heraus entstehen Stiftungen bzw. wird ihre Errichtung möglich? Stiftungen können – zunächst betrachtet – dadurch errichtet werden, dass Geldmittel bzw. Kapital vorhanden ist.

Doch woher kommen diese Geldmittel? In aller Regel werden sie aus wirtschaftlichen Aktivitäten heraus generiert. Zum einen entstehen sie aus einem Überschuss von Verausgabung zu Vereinnahmung. Insoweit Stiftungen aus Überschüssen heraus entstehen, werden diese Überschüsse ganz offensichtlich nicht für Kauf- oder Leihvorgänge benötigt. Das bedeutet, es erscheint nicht erforderlich, diese Überschüsse wieder in den realen Wirtschaftskreislauf einzuspeisen, sie werden nicht für etwas Bestimmtes (zum Beispiel einen Kauf- oder Leihvorgang) gebraucht. Demnach wohnt diesen Überschüssen das Element der Freiheit, der so genannten freien Verwendung inne, sie können sich ganz im „freien Ermöglichungsraum“ auflösen.

³⁰ Der Begriff Fähigkeit erhält hier eine Doppeldeutigkeit, denn nur „Befähigte“ erhalten diese Leihgabe.

Zum anderen entstehen die Geldmittel durch einen besonderen Wertschöpfungsvorgang. Grundlage einer Wertschöpfung ist immer die Anwendung von Geist: in Bezug auf Arbeitsvorgänge (zum Beispiel die Optimierung von Produktionsabläufen), in Bezug auf die Weiterentwicklung bestehender Produkte (zum Beispiel „... 2.0“), in Bezug auf natürliche Vorkommen (zum Beispiel die Veredelung von Naturprodukten) oder in Bezug auf bereits bestehende Technologien (zum Beispiel die Steigerung der Effizienz). Erst aus einer solchen Wertschöpfung heraus ergibt sich die Möglichkeit, Vermögen zu bilden. In Kurzform bedeutet das: Aus Vermögensgrundlagen werden Vermögensanlagen³¹. Vermögen wird hier als etwas, das man imstande ist zu tun – im Sinne von Fähigkeiten und Können – verstanden. Aufgrund einer Fähigkeit ist man in der Lage, Werte daraus zu schöpfen, die, wenn sie im wirtschaftlich verstandenen Sinne erfolgreich werden, in der Folge zu Anlagevermögen führen können.

So vielfältig wie die Stiftungszwecke selbst, so vielfältig sind auch die wirtschaftlichen Umstände, die zur Gründung einer Stiftung führen. Auf Grundlage ganz verschiedener Fähigkeiten von unterschiedlichsten Menschen konnten die heute bestehenden Stiftungsvermögen entstehen und wurden die heute bestehenden Stiftungen gegründet. Daher liegt es nahe, im Rückschluss die Förderung der unterschiedlichen menschlichen Fähigkeiten als Aufgabe von Stiftungen zu verstehen.

Das derzeitige wirtschaftliche Stiftungsvermögen ist also aus der Anwendung von Fähigkeiten und Wissen – dem Geistvermögen – entstanden, welche die Erwirtschaftung von Überschüssen aus der Differenz zwischen Verausgabung und Vereinnahmung möglich gemacht hat. Die „Kurzformel“ dazu lautet: vom Geistvermögen zum Buchvermögen.

Liegt dem Stiftungshandeln ein solches Vermögensverständnis zugrunde, dann folgt in der Konsequenz daraus eine eindeutige Ausrichtung dieses Handelns: nämlich die Rückführung des Buchvermögens zu Geistvermögen. Soll heißen: Das stiftungsbezogene Buchvermögen ist zur Förderung von Geistvermögen einzusetzen.

Es wird deutlich, dass zum Entstehen von Stiftungen respektive Stiftungsvermögen eine sich ökonomisch gut entwickelnde Volkswirtschaft förderlich ist. Denn die erforderlichen Stiftungskapitalien können auf diese Weise erst gebildet werden. Mithin gilt: Erfolgreiche Volkswirtschaften kreieren, ermöglichen, animieren – in Ergänzung zu einer entsprechend ausgebildeten Gesetzgebung – die Gründung bzw. die Entwicklung von ökonomisch kräftigen Stiftungen.

Dieser Zusammenhang lässt sich nun wie folgt fortsetzen: Ökonomisch erfolgreiche Stiftungen ihrerseits, handeln sie im obigen Sinne, befördern auf diese Weise die Entwicklung von Volkswirtschaften in besonderem Maße. Investi-

³¹ Zu dem Aspekt von Vermögensgrundlagen und Vermögensanlagen bei Stiftungen siehe auch: *Hardorp, Benediktus*, Was vermögen Stiftungen?, in: *Die Drei*, 5/2009, S. 26-32.

tionen in eine zukunftsgerichtete Fähigkeitenbildung von Menschen einer Gesellschaft (zum Beispiel durch die Beförderung allgemeinen Humankapitals s.o.) leisten einen Beitrag zur ökonomischen Stabilität einer Volkswirtschaft.

Ein solcher Beitrag wird umso größer, wenn sich die Stiftungen in ihren Fördermaßnahmen azyklisch verhalten. Zum einen azyklisch im ökonomischen Sinne, hinsichtlich der aktuellen konjunkturellen Entwicklung einer Volkswirtschaft (also: azyklisch zur wirtschaftlichen Konjunktursituation), zum anderen azyklisch im inhaltlichen Sinne hinsichtlich einer Berücksichtigung aktueller gesellschaftlicher Themen (also: azyklisch zu „angesagten“ gesellschaftlichen Thementrends)³².

Das wirkliche Vermögen von Stiftungen ist nicht ihr Kapital im wirtschaftlichen Sinne. Das Vermögen von Stiftungen ist dasjenige, was sie vermögen, damit zu tun. Dieses „Vermögen“ erhält eine besondere Kraft, wenn es sich auf die Förderung von Geistvermögen konzentriert.

4. Vierte These: Stiftungen kommt die volkswirtschaftliche Bedeutung zu, Geld „zu entwerten“.

Die zuvor dargestellten drei Geldqualitäten (kaufen, leihen, schenken), verbunden mit ihren spezifischen Implikationen, ermöglichen auch einen „anderen“ Blick auf die sogenannte Finanzkrise. Aus einem solchen Blick lässt sich folgern: Die Realwirtschaft hatte nicht in dem Umfang Nachfrage nach Kauf- und Leihgeld, wie ihr auf der Angebotsseite entsprechende Vermögenswerte gegenüberstanden, die daher nach geeigneten Anlagemöglichkeiten suchten. Hier kam es zu einer Art ‚Stau im Kapitalverkehr‘. Und ähnlich einem etwas verwegenen Autofahrer, der im Stau steckt und nach Auswegmöglichkeiten sucht und dabei Schleichwege entdeckt, suchte sich auch das nicht für die Realwirtschaft benötigte Vermögen ‚Schleichwege‘ – in Form ‚innovativer Finanzprodukte‘. Diese Produkte hatten dann vielfach einen privaten Konsumwert als Grundlage (zum Beispiel private Immobilien) und nicht einen unternehmerischen Produktivwert (produktive Investitionen)³³. So wurde der konsumtive statt dem produktiven Bereich gestärkt, mit der Folge, dass aus den Vermögenswerten keine neue Produktivität entstand. Die Ergebnisse daraus sind bekannt und offensichtlich geworden.

So lässt sich folgern: Der für eine Volkswirtschaft so wichtige organische Geldkreislauf schließt sich erst, wenn das freie Vermögen (also Vermögen, das in der Realwirtschaft nicht zum Kaufen oder Leihen benötigt wird, wie zum

³² Vgl. *Adloff, Frank*, Stiften und Stiftungen in Deutschland: warum und wozu?, in: Bernd Andrick, Matthias Gantenbrink, Gerd Hellmig, Axel Janitzki, Karlheinz Muscheler, Markus Schewe (Hrsg.), *Die Stiftung. Jahreshefte zum Stiftungswesen* 6 (2012), 17.

³³ Vgl. *Mackay, Paul*, Geldfunktionen und Fähigkeitsentwicklung, in: GLS Treuhand e.V. (Hrsg.), *Da hilft nur Schenken. Mit Schenken und Stiften die Gesellschaft gestalten*, Bochum/Frankfurt 2011, S. 62-65, hier S. 64.

Beispiel das Stiftungsvermögen) sich nicht staut, sondern ‚flowtend‘ in den Wirtschaftsprozess beispielsweise als Schenkungsgeld hineinfließt. Für eine gesunde Wirtschaftsweise ist demnach von zentraler Bedeutung, „daß [sic!] ein zuviel [sic!] an Kapital, vor allem wenn es keine echten wirtschaftlichen Verbrauchswerte schafft, schädigend ist“³⁴, und dass daher der Verbrauch des Kapitals in Form von Schenkungen insbesondere in den Bereichen von Kultur und Bildung erfolgen sollte.

Stiftungen kommt die volkswirtschaftlich bedeutsame Aufgabe zu, Anlage-Stauungen zu vermeiden und Vermögen im positiven Sinne zu „entwerten“. Werttheoretisch betrachtet, ist diese Entwertung dadurch gegeben, dass die Leistungen des Geisteslebens, wie oben beschrieben, keine Tauschwerte im klassischen Sinne darstellen; im Geistesleben gilt das Prinzip der Freiheit und des reinen Konsums³⁵.

5. Fünfte These: Stiftungen sind volkswirtschaftlich umso bedeutsamer, je beweglicher sie sind.

Stiften ist, sofern es nicht „nur“ ein Zustiften ist, mit der Gründung einer Institution verbunden. In einer Stiftung geht es idealtypisch darum, „ein Vermögen, das in der Regel nicht geschmälert werden darf, dauerhaft der Verwirklichung eines zumeist gemeinnützigen Stiftungszweckes zu widmen“³⁶. Im BGB, Buch 1, Abschnitt 1 sind in den §§ 80 bis 88 die Rechtsregelungen für Stiftungen hinterlegt. In § 81 heißt es unter anderem: „Das Stiftungsgeschäft (...) muss die verbindliche Erklärung des Stifters enthalten, ein Vermögen zur Erfüllung eines von ihm vorgegebenen Zweckes zu widmen, das auch zum Verbrauch bestimmt werden kann“³⁷. Der Halbsatz „(...) das auch zum Verbrauch bestimmt werden kann“ ist mit Erlass des Gesetzes zur Stärkung des Ehrenamtes (Ehrenamtsstärkungsgesetz) vom 21.03.2013 hinzugefügt worden; ebenso in § 80 folgender 2. Satz: „Bei einer Stiftung, die für eine bestimmte Zeit errichtet und deren Vermögen für die Zweckverfolgung verbraucht werden soll (Verbrauchsstiftung), erscheint die dauernde Erfüllung des Stiftungszweckes gesichert, wenn die Stif-

³⁴ *Binswanger, Hans Ch.*, in: von Canal, Georg F., Geisteswissenschaft und Ökonomie. Die wert-, preis- und geldtheoretischen Ansätzen in den ökonomischen Schriften Rudolf Steiners, Schaffhausen, 1992, S. 10. (Anmerkung: Binswanger bezieht sich mit seinen Ausführungen explizit auf *Rudolf Steiner*).

³⁵ Vgl. von Canal, Georg F., Geisteswissenschaft und Ökonomie. Die wert-, preis- und geldtheoretischen Ansätzen in den ökonomischen Schriften Rudolf Steiners, Schaffhausen, 1992, S. 186.

³⁶ *Adloff, Frank*, Stiften und Stiftungen in Deutschland: warum und wozu?, in: Bernd Andrick, Matthias Gantenbrink, Gerd Hellmig, Axel Janitzki, Karlheinz Muscheler, Markus Schewe (Hrsg.), Die Stiftung. Jahreshefte zum Stiftungswesen, 6. Jahrgang, Frankfurt 2012, S. 9-24, hier S. 10.

³⁷ <http://dejure.org/gesetze/BGB/81.html>, Gesetzesstand 31.1.2014.

tion für einen im Stiftungsgeschäft festgelegten Zeitraum bestehen soll, der mindestens zehn Jahre umfasst³⁸.

Mit der Erweiterung des Stiftungsgeschäftes um die Möglichkeit des Verbrauchs von Stiftungskapital ist dem traditionellen Stiftungsgedanken ein moderner, innovativer Ansatz dazu gestellt worden. Dies eröffnet Stiftungen eine neue Perspektive in ihrer Wirksamkeit. Den empirisch festgestellten überwiegend angebotsorientierten Stiftungsaktivitäten³⁹ wohnt eine gewisse Statik inne. Sie leiten sich wesentlich aus den in der Vergangenheit liegenden Gründungsimpulsen des Stifters ab. Bewegliche Stiftungsarbeit hingegen bedeutet, dasjenige in die Förderung mit aufzunehmen, was noch nicht sichtbar ist und sich zukünftig erst entwickeln wird. In der modernen Managementberatung wird das formuliert als „aus der Zukunft herführen“⁴⁰.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen wird größer, wenn sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen ausnutzen. Unter Berücksichtigung ihres Satzungszwecks einerseits, und eines Stiftungshandelns, das für eine Gesellschaft, in der sie eingebettet sind, zukünftig von zentraler Bedeutung sein wird, andererseits, können Stiftungen fortan variabler mit ihrer Vermögenssubstanz umgehen. Eine Kombination von Bestands- und Verbrauchsstiftungsanteilen innerhalb einer Stiftung ermöglicht die Beweglichkeit, die erforderlich ist, um sowohl zeit- als auch zukunftsbezogene Stiftungsaktivitäten zu entfalten. Damit ist der eher statische Charakter einer Stiftung „dynamisiert“.

Ein Extremfall wäre die Auflösung einer Stiftung. Doch es sind durchaus Umstände vorstellbar, wo genau eine solche Auflösung die bestmögliche Erfüllung des Stiftungszwecks darstellen würde. Etwa dann, wenn es darum geht, einen wirklich neuartigen und umfangreichen Zukunftsimpuls anzustoßen, der nur unter völliger Verausgabung der vorhandenen Stiftungsmittel erfolgreich umgesetzt werden kann. Also dann, wenn das Ganze wirklich mehr als die Summe der Teile werden würde.

Ein modernes mutiges Stiftungswesen zieht die Möglichkeit in Betracht, sich in Ansätzen in ihrem Bestand aufzulösen – so aufzulösen, dass sich Neues und Zukunftsweisendes entwickeln und entstehen kann. Dazu können zum Beispiel etwa auch neue Stiftungen gehören.

³⁸ <http://dejure.org/gesetze/BGB/81.html>, Gesetzesstand 31.1.2014.

³⁹ Vgl. *Adloff, Frank*, Stiften und Stiftungen in Deutschland: warum und wozu?, in: Bernd Andrick, Matthias Gantenbrink, Gerd Hellmig, Axel Janitzki, Karlheinz Muscheler, Markus Schewe (Hrsg.), *Die Stiftung. Jahreshefte zum Stiftungswesen*, 6. Jahrgang, Frankfurt 2012, S. 9-24, hier S. 12.

⁴⁰ *Scharmer, Claus Otto*, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*, Cambridge, 2007.

6. Sechste These: Ein modernes Stiftungswesen befördert den Wechsel von best practice zu next practice.

Trotz der erlebten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 und der Staatsschuldenkrise 2010/11 und ihren Auswirkungen versucht uns insbesondere die Politik auch heute noch zu versichern, dass unser derzeitiges Wirtschaftssystem steuerbar und stabil sei. Stabilität in einem System, dessen Verhalten sich (zumindest weitgehend) vorhersagen lässt und von dem sich aus den bisherigen Erkenntnissen zukünftiges Handeln ableiten lässt. Die dazugehörigen bekannten Managementtools lauten: Zielvereinbarung, Controlling, Qualitätssicherung, Regelsetzung etc. Dagegen wird ein System als instabil bezeichnet, wenn es spontan sprunghafte Veränderungen durchläuft und die Zukunft nicht als Verlängerung der Vergangenheit vorhersagbar ist. Die weniger bekannten und beliebten Managementtools dafür lauten: Regeln brechen, quer denken, aufbrechen zu unbekannten Ufern, hinterfragen etc.

Die Realität ist: Instabilitäten sind die Voraussetzung für Veränderung und Neuordnung – nicht Stabilitäten!

Aus dem Verständnis stabiler Systeme heraus sind die, insbesondere in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre sehr beliebten, „best practice“ Betrachtungen und ihre Analysen entstanden. Daraus folgt: ein System, zum Beispiel ein besonders ausgeklügeltes Logistiksystem, erfährt durch Handlungsweisen, die als best practice gedeutet und interpretiert werden, eine Bekräftigung. Best practice stellt in dem Sinne eine Funktionsoptimierung dar, die in Folge dessen zu sogenanntem ‚bench-marking‘ führt. Und ‚benchmarking‘ führt zu einer Orientierung an Vergleichsdaten – und nicht an dem, was die Zukunft fordert.

Eine solche Funktionsoptimierung führt aber in aller Regel nicht zu wirklichen Änderungen und Innovationen. Wenn wir als Gesellschaft mit völlig neuen Anforderungen konfrontiert werden (und das scheint gerade der Fall zu sein), dann sind wir gefordert, unsere bestehenden Verhaltensmuster zu hinterfragen – und gegebenenfalls auch zu verlassen. Was es dazu braucht, kann mit „next practice“⁴¹ umschrieben werden. Next practice verstanden als ein Prozessmusterwechsel, der eine erweiterte Grundform der Veränderung darstellt gegenüber „best practice“⁴². Zum Beispiel kann der Wechsel von der Lagerhaltung zu just in time als ein solcher Prozessmusterwechsel angesehen werden⁴³. Oder im Sport beim Hochsprung der Wechsel vom Straddle (vorwärtsseitlich darüber

⁴¹ Kruse, Peter, next practice. Erfolgreiches Management von Instabilitäten. Veränderung durch Vernetzung, Offenbach, 6. Auflage, 2011.

⁴² Zentral bei ‚geplanten‘ Prozessmusterwechseln ist die Gestaltung des Übergangs, weil die einer Veränderung innewohnende Verunsicherung über das kommende Neue einen behutsamen Umgang erfordert.

⁴³ Dieser Wechsel erlebt gerade im Sinne eines nächsten Prozessmusterwechsels seine Ablösung in der Form, dass die Zulieferer jetzt im Sinne eines „Bestandteil des Herstellers“ angesehen und eingebunden werden.

wälzen) zum Fosbury-Flop (rücklings um die eigene Achse drehend) Ende der sechziger Jahre.

Zwei Merkmale des Prozessmusterwechsels sind besonders bedeutsam für die Möglichkeiten, die mit Stiftungsaktivitäten verbunden sein können: Zum einen sind Prozessmusterwechsel auch immer eine Art „Angriff auf das Etablierte“⁴⁴, da sie in aller Regel bestehende Verhaltensweisen hinterfragen, was oftmals zu entsprechenden Gegenreaktionen führt. Zum anderen brauchen Prozessmusterwechsel eine Vision und die Bereitschaft, sich auf (betriebswirtschaftliche) Leistungseinbrüche und Verunsicherung einzulassen.

Beide Merkmale sind hervorragende Ausgangsbedingungen für Stiftungen. Stiftungen haben aufgrund des ihnen inhärenten Freiheitsmoments die Chance, die gesellschaftlichen Verhältnisse mit zu gestalten, sie müssen weder etwas fordern, noch etwas Vorgegebenes tun. „Denn Stiftungen befinden sich im Vergleich zu anderen Institutionen in der privilegiertesten Situation überhaupt: Sie wären prinzipiell in der Lage, gesellschaftlichen Wandel über die Vergabe von social risk capital zu befördern und innovative Problemlösungsstrategien auf gleicher Augenhöhe mit anderen gesellschaftlichen Gruppen zu entwickeln (...)“⁴⁵.

Fazit: In diesem Sinne kann auch die Beförderung von Prozessmusterwechsel durch Stiftungen gesehen werden. Stiftungen haben die – nahezu einzigartige – Möglichkeit, solche Musterwechsel zu befördern. Und können sich damit deutlich von anderen gesellschaftlichen Akteuren (Politik, Wirtschaft) abheben.

II. Schlussbemerkungen, Folgerungen und Ausblick

Die dargestellten Ausführungen machen deutlich, dass sich die volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen am wenigsten an ihren ökonomischen Daten festmachen lässt – sofern sie uns überhaupt zur Verfügung stehen⁴⁶. Über Stiftungen und Stiften kann man erst dann „richtig“ reden, wenn man den Geldbegriff „klar“ hat. Klar im Sinne der unterschiedlichen Geldqualitäten von Kaufen, Leihen und Schenken und klar in dem Sinne, dass zu einem gesunden volkswirtschaftlichen Prozess das Schenken zwingend dazu gehört. Denn der volkswirtschaftliche Kreislauf wird eben gerade erst dann zu einem Kreislauf, wenn die

⁴⁴ Kruse, Peter, next practice. Erfolgreiches Management von Instabilitäten. Veränderung durch Vernetzung, Offenbach, 6. Auflage, 2011, S. 23.

⁴⁵ Adloff, Frank, Stiften und Stiftungen in Deutschland: warum und wozu?, in: Bernd Andrick, Matthias Gantenbrink, Gerd Hellmig, Axel Janitzki, Karlheinz Muscheler, Markus Schewe (Hrsg.), Die Stiftung. Jahreshefte zum Stiftungswesen, 6. Jahrgang, Frankfurt 2012, S. 9-24, hier S. 16.

⁴⁶ Ein bisher noch nicht bearbeitetes Forschungsthema ist dasjenige nach dem Multiplikatoreffekt von Stiften und Schenken, also welche weiteren ökonomischen Vorgänge sich aus dem Ursprungs-Schenkvorgang ergeben, ähnlich wie wir es in der Volkswirtschaftslehre bisher zum Beispiel in Bezug auf Steuertarife bzw. Transferleistungen haben.

„Alltagsökonomie“ um das Bewusstsein um die notwendige Dazugehörigkeit des Stiftens und Schenkens erweitert wird.

„Erfolgreich“ Stiften zu können bedeutet auch, als Stifter die gewohnte Rolle tauschen zu können; die gewohnte Rolle vom Käufer und Leiher zum Stifter und Schenker. Schenken – nicht (nur) im Sinne von etwas verschenken zu verstehen – also fast schon im Sinne von verlieren –, sondern in dem Sinne, dass sich nur durch Schenken neue, noch völlig unsichtbare Räume eröffnen lassen. Und zwar insbesondere dann, wenn es ein wirklich freilassendes Stiften und Schenken ist, frei von unmittelbarer ökonomischer Produktivität, frei von Erwartungen. Stiften sollte immer in die Zukunft gerichtet sein und an die Zukunft haben wir keine Erwartungen zu haben, sondern wir haben sie von uns aus bewusst zu entdecken, zu ergreifen und zu gestalten.

Stiften ist etwas, das für Menschen da ist. Stiften ist gerade deswegen deutlich mehr als „nur“ soziales Handeln – Stiften ist, richtig verstanden, die Ermöglichung zukünftigen Handelns.

Auf der Grundlage vorhandenen Kapitalvermögens geht es beim Stiften wesentlich um die Ermöglichung neuen Geistvermögens. Um die vielfach zugrundeliegende Intention von Stiftern, „etwas Dauerhaftes“ zu errichten, auch tatsächlich zu erreichen, bietet sich die Förderung von Einrichtungen im geistigen und kulturellen Bereich durch Stiftungsaktivitäten in besonderer Weise an.

Bei allen Aspekten rund ums Stiften darf nicht vergessen werden: Die Menschen stehen im Mittelpunkt, auf sie kommt es an und darauf, wie die Menschen in den Stiftungen das Stiften ausführen. Die menschliche Fähigkeit, sich zu erneuern, die Welt auch aus einer anderen Perspektive zu denken und nicht nur aus den Erfahrungen der eigenen kulturellen und bildungsbezogenen Sozialisation, das Sich-Einlassen auf Ungewöhnlich-Anderes, das Hineingeben- und Hineingehen-Können in völlig unbekannte Räume, das Vertrauen in die Fähigkeiten anderer Menschen zu entwickeln lernen – all das sind wesentliche Grundlagen für die Innovationskraft im Wirtschafts-, Gesellschafts- und Geistesleben. Mithin gilt all das in gleichem Maße für das Stiftungsleben.

Gutes Stiften ist wie ein Handwerk, wie eine Kunst, die gelernt sein will. Und hinter gutem Handwerk und guter Kunst verbirgt sich ein bestimmter Ethos: nämlich, eine Sache um ihrer selbst willen gut zu machen.