

# ZSt

# Zeitschrift zum Stiftungswesen

WIRTSCHAFT

STEUERN

RECHT

11-12/2005

Heft 3

## Aufsätze

Erfolgsvoraussetzungen für „Social Entrepreneurship“ –  
Herausforderungen und Ansatzpunkte

*Johannes Rüegg-Stürm*

Die Inlandsanerkennung des liechtensteinischen Treuunternehmens  
und die Trustrezeption

*Stefan Koos*

Die Verwaltung des Vermögens einer unselbstständigen Stiftung  
und die Erlaubnispflicht nach § 32 Abs.1 KWG

*Stefan Fritsche*

Rechtstatsachenforschung zur unselbstständigen Stiftung

*Klaus Neuhoﬀ*

Reichweite und Haftungsrisiken der Stiftungsaufsicht bei Vermögens-  
umschichtungen von unternehmensverbundenen Stiftungen

*Ingo Saenger/Till Velmann*

Festlegung des Stiftungszweckes in einer letztwilligen Verfügung

*Olaf Werner*

## Rechtsprechung

Klagebefugnis eines Destinatärs gegen Genehmigung einer Satzungsänderung  
einer unselbstständigen Stiftung, Urteil VG Magdeburg, 06. Juli 2005

*Schriftleitung*

Der zusätzliche Abzugshöchstbetrag des § 10b Abs. 1 Satz 3 steht bei  
zusammen veranlagten Ehegatten jedem Ehegatten einzeln zu,  
Urteil des BFH vom 3. 8.2005

*Schriftleitung*

## Anmerkung

*Robert Schütz/Tom Kemcke*

## Literatur

Sebastian Luth: Die Vertretungsbefugnis des Vorstandes  
in rechtsfähigen Stiftungen des Privatrechts

*Schriftleitung*



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

# Zeitschrift zum Stiftungswesen

**ZSt 11-12/2005**

Jahrgang 3 S. 261-304

## Herausgeber

Prof. Dr. Olaf Werner  
(Geschäftsführend)

Dr. Bernd Andrick  
Dr. Hans Fleisch  
Prof. Dr. Michael Kilian  
Prof. Dr. Kurt-Dieter Koschmieder  
Dr. Peter Lex  
Prof. Dr. Gerhard Lingelbach  
Dr. Christoph Mecking  
Prof. Dr. Ingo Saenger  
Dr. habil. Andreas Schlüter

## Beirat:

Dr. h.c. Hans-Joachim Bauer  
Lothar Böhler  
Prof. Dr. Michael Kloepfer  
Dr. Dominik von König  
Dr. Reinhard Nissel, MR  
Dr. Hein Ulrich Röder  
Prof. Dr. Dr. h.c. Josef Schäfers  
Prof. Dr. Martin Schulte  
Rupert Graf Strachwitz  
Nikolaus Turner  
Prof. Dr. Klaus Vieweg  
Matthias Wilkes  
Klaus-Dieter Wülfrath

## Inhaltsverzeichnis

### Aufsätze

- Johannes Rüegg-Stürm*  
Erfolgsvoraussetzungen für „Social Entrepreneurship“ –  
Herausforderungen und Ansatzpunkte S. 263
- Prof. Dr. Stefan Koos*  
Die Inlandsanerkennung des liechtensteinischen Treuunternehmens  
und die Trustrezeption S. 267
- Dr. Stefan Fritsche*  
Die Verwaltung des Vermögens einer unselbstständigen Stiftung  
und die Erlaubnispflicht nach § 32 Abs.1 KWG S. 272
- Dr. Klaus Neuhoﬀ*  
Rechtstatsachenforschung zur unselbstständigen Stiftung S. 277
- Prof. Dr. Ingo Saenger/Dipl. jur. Till Veltmann*  
Reichweite und Haftungsrisiken der Stiftungsaufsicht bei  
Vermögensumschichtungen von unternehmensverbundenen Stiftungen S. 281
- Prof. Dr. Olaf Werner*  
Festlegung des Stiftungszweckes in einer letztwilligen Verfügung S. 289

### Rechtsprechung

- Schriftleitung*  
Klagebefugnis eines Destinatärs gegen Genehmigung einer Satzungsänderung  
einer unselbstständigen Stiftung, Urteil VG Magdeburg 06. Juli 2005 S. 295
- Der zusätzliche Abzugshöchstbetrag des § 10b Abs. 1 Satz 3 steht bei zusammen  
veranlagten Ehegatten jedem Ehegatten einzeln zu, Urteil des BFH vom 3. 8.2005 S. 298
- Anmerkung**  
*Dr. Robert Schütz/ Tom Kemcke* S. 302

### Literatur

- Schriftleitung*  
*Sebastian Luth*: Die Vertretungsbefugnis des Vorstandes  
in rechtsfähigen Stiftungen des Privatrechts S. 303

### Aktuelles

- Schriftleitung*  
Aktuelle Informationen S. 304
- Stichwortverzeichnis/Autorenverzeichnis S. I-IV

# Erfolgsvoraussetzungen für „Social Entrepreneurship“ – Herausforderungen und Ansatzpunkte

Johannes Rüegg-Stürm\*

## Vorbemerkung

Die folgenden Überlegungen sind als Impulsbeitrag am 11. Mai 2005 anlässlich der 61. Jahrestagung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in Freiburg im Breisgau vorgestellt worden. Sie beruhen auf unserer Forschung zum Management von Stiftungen im Rahmen des Forschungsprojekts „Foundation Excellence“ der Universität St. Gallen<sup>1</sup> und nehmen Bezug auf die Zielsetzung dieser Jahrestagung, wie sie im folgenden Passus des Tagungsfolders zum Ausdruck kommt:

Die Tagung soll aber auch kritische Fragen stellen: Wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft und Reformfähigkeit von Stiftungen selbst aus? Praktizieren Stiftungen nach innen das, was sie nach außen fordern und fördern? Wie können Stiftungen verhindern, dass ihre Innovationskraft mit der Zeit nachlässt?

## 1. Die Ausgangslage: fortschreitende Ökonomisierung unserer Gesellschaft und ihre Wirkungen

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Frage nach Erfolgsvoraussetzungen von *Social Entrepreneurship*, d.h. von *gesellschaftsbezogenem Unternehmertum*. Damit wird ein zentrales Wirkungsfeld von Stiftungen thematisiert. Wir

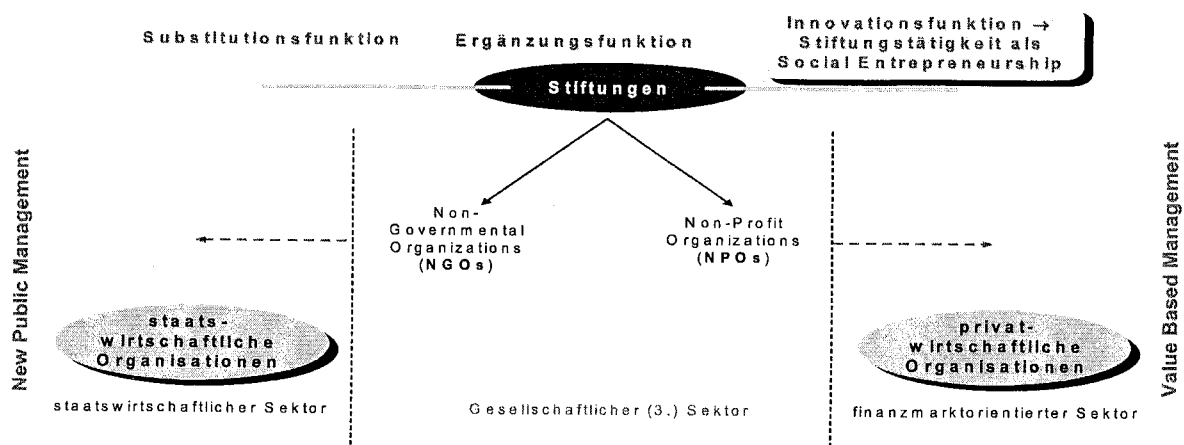
\* Der Verfasser ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen HSG.

<sup>1</sup> Der Gebert Ruff Stiftung danke ich bestens für die großzügige Finanzierung unseres Forschungsprojekts und meinen beiden geschätzten Mitarbeitern Niklas Lang und Peppi Schnieper für die ausgezeichnete Zusammenarbeit.

gehen von der These aus, dass gesellschaftsbezogenes Unternehmertum im Kontext einer fortschreitenden Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Sphären aus zwei Gründen an Bedeutung gewinnt:

- Einerseits werden *kapitalmarktorientierte Unternehmungen* mit tendenziell wachsenden Verzinsungs- und Wertsteigerungsansprüchen der Investoren konfrontiert. Dahinter stehen nicht geldgierige Spekulanten, sondern wir alle mit unseren Erwartungen, was die zugesicherte Höhe unserer zukünftigen Renten betrifft. Die wachsenden Verzinsungs- und Wertsteigerungsansprüche und ihre konsequente Durchsetzung an den Kapitalmärkten haben zur Folge, dass die *Hürden* für die Realisation von *gesellschaftsbezogenen Innovationen* im Rahmen eines traditionellen Unternehmertums eher steigen. Die Zukunft ist grundsätzlich *ungewiss* und immer weniger vorhersehbar, und wenn man in einem solchen Kontext sorgfältig treuhändisch mit fremdem Geld wirtschaften möchte, müssen die erwarteten Rückflüsse in vergleichsweise kurzer Zeit realisierbar sein. Diese Entwicklung motiviert nicht besonders, in den Kern der regulären Geschäftstätigkeit auch *gesellschaftsbezogene Anliegen und Bedürfnisse* einfließen zu lassen.
- Andererseits unterliegt auch der *Staatskonsum* aus nachvollziehbaren Gründen einer zunehmenden Ökonomisierung. Entsprechende Initiativen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung laufen unter Stichworten wie New Public Management, wirkungsorientierte Verwaltungsführung oder neues Steuerungsmodell. Dies führt tendenziell dazu, dass sich der Staat auf *mehrheitsfähige* hoheitliche Aufgaben zurückzieht und der Leistungsdruck auf einzelne Menschen in der öffentlichen Verwaltung eher zunimmt.

Abb. 1: Stiftungen als Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerung zwischen Privatwirtschaft und Staat



Damit aber öffnet sich ein weites Feld von *Knappheiten*, deren erfolgreiche Bearbeitung für die tragfähige Fortentwicklung einer gerechten Zivilgesellschaft wichtig sein kann, gerade wenn ihr kommerzielles Potential (noch) nicht erkannt ist oder wenn ihre Befriedigung im Sinne von öffentlichen Gütern noch nicht mehrheitsfähig ist (vgl. hierzu Abbildung 1). Genau daraus ergibt sich ein zentrales Wirkungsfeld für Stiftungen, die hier eine *Katalysatorfunktion* für *gesellschaftsbezogene Innovation* wahrnehmen können. Die Wahrnehmung dieser Katalysatorfunktion bedarf bestimmter *Erfolgsvoraussetzungen*, um die wir uns alle und insbesondere die interessierten Stiftungen selbst aktiv kümmern müssen.

Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden Überlegungen in einem ersten Schritt der Frage nachgegangen, was den *Kern von unternehmerischer Innovation* ausmacht. In einem zweiten Schritt wird den *Erfolgsvoraussetzungen* von unternehmerischer Innovation und sozialem Wandel ganz allgemein nachgespürt.

## 2. Was macht den Kern unternehmerischer Innovation aus?

Was kennzeichnet die Tätigkeit eines Unternehmers? Ein traditioneller Unternehmer identifiziert ökonomisch lukrative Knappheiten und entwickelt Wege zu ihrer Beseitigung. Aber auch umgekehrt: er sieht Lösungen und sucht Knappheiten, auf die diese Lösungen angewandt werden können. In jedem Falle geht es dabei um die Grundparadoxie der Wirtschaft: Man muss *gleichzeitig je neu* Knappheiten aufspüren schaffen, erfinden und dann diese Knappheiten beseitigen. Dieser Gedanke mag etwas ungewohnt sein, aber er markiert den Kern wirtschaftlicher Tätigkeit.

Nun ist es allerdings so, dass Knappheiten nicht einfach „Entitäten“ sind, die „da draußen“ geduldig auf uns warten. Knappheiten sind vielmehr *Konstrukte* und müssen, bevor sie befriedigt werden können, als solche erst einmal wahrgenommen, *kommunikativ gefertigt und spezifiziert* werden. So wird beispielsweise die Knappheit von Kursen in „Deutsch für Fremdsprachige an Schweizer Schulen“ erst dann zur relevanten Knappheit, wenn die damit verbundenen gesellschaftlichen Herausforderungen und Aufgabenfelder zum Gegenstand einer kommunikativen Auseinandersetzung, eines *Diskurses* werden.

Oder wie es Niklas Luhmann (1986) gesagt hat: Es mögen Fische sterben oder Menschen, das Baden in Seen oder Flüssen mag Krankheiten erzeugen, die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen: Solange darüber nicht kommuniziert wird, d.h. solange solche Phänomene nicht Gegenstand einer kommunikativen Auseinandersetzung und Verfertigung werden, haben sie keine realitätsstiftende Wirkung und existieren in diesem Sinne gar nicht. Dies gilt genauso auch für die Bearbeitung von Knappheiten, sei es durch Unternehmungen oder durch Stiftungen.

Und so setzt an dieser Stelle die entscheidende Leistung eines Unternehmers und später vor allem der Marketingfunktion einer Unternehmung an. Der Unternehmer bildet

in der Gründungsphase gewissermaßen einen „Diskurs-Katalysator“ für die kommunikative Verfertigung von lukrativ erscheinenden Knappheiten und Bedürfnissen: Er muss zunächst die Investoren und dann alle Anspruchsgruppen des zu gründenden Unternehmens *kommunikativ* von der Existenz, Relevanz und lukrativen Bearbeitbarkeit spezifischer Knappheiten überzeugen.

In intensivem Dialog, in der Interaktion zwischen potentiellen Kunden und Unternehmung und schließlich im Konsum entsprechender Leistungsangebote werden Knappheiten und spezifische Kundenbedürfnisse *sukzessive kommunikativ spezifiziert* und diskursiv bei den Betroffenen verankert. Niemand hat im vergangenen Jahrhundert quasi von Natur aus auf eine spezifische Kindermedizin, auf die Jungfrauabahn im Berner Oberland, auf den PC, auf Nutella oder auf Red Bull gewartet. Die Einsicht in die Notwendigkeit einer spezifisch kindsgerechten Medizin und Pflege, das wiederholt wirksame Bedürfnis auf ein hochalpines Bahnerlebnis oder auf den entscheidenden Kick bei einer langen Party, all dies ist nicht naturgegeben, sondern muss vielmehr als Resultat eines *kommunikativen Verfertigungsprozesses* betrachtet werden – dies im Sinne von Kleist's Diktum der „Verfertigung der Gedanken beim Reden“.

Dieser kommunikative Verfertigungsprozess bildet somit einen zentralen Bestandteil erfolgreichen Unternehmertums. Er ist nicht trivial, sondern offen und riskant. Keiner der Beteiligten kann vorher sagen, was am Schluss resultieren wird. Die Vorstellungskraft, die Erfolgsüberzeugung und die Fähigkeit zum geschickten „Storytelling“ der Pionierunternehmerin oder des Pionierunternehmers treibt den unternehmerischen Prozess trotz hoher Ungewissheit voran (Lounsbury/Glynn 2001). Dieses Storytelling, die *Form* der Kommunikation, d.h. die *kommunikative „Andockung“ an potentielle Zielgruppen*, die *Anschlussfähigkeit* und *Nachvollziehbarkeit* der verfertigten Argumente und insgesamt der *Aufbau tragfähiger Anspruchsgruppenbeziehungen* sind dabei genauso entscheidend wie die Originalität der unternehmerischen Idee an sich.

## 3. Das „Kerngeschäft“ von Stiftungen: kommunikative Legitimierung von gesellschaftsbezogenen Knappheiten

Worin besteht nun vor diesem Hintergrund das „Kerngeschäft“ von Stiftungen? Drei zentrale Aspekte sind hier zu beachten.

- Erstens widmen sich Stiftungen *gesellschaftlichen Knappheiten*, deren Deckung für den privatwirtschaftlichen Sektor *nicht lukrativ* ist und die aus Sicht der Politik *nicht mehrheitsfähig* sind. Was die Identifikation entsprechender Knappheiten betrifft, gilt das, was vorgängig erläutert wurde: Es besteht die Notwendigkeit der kommunikativen Verfertigung und damit der *aktiven und gezielten Vernetzung und Einbindung* von Stiftungen in entsprechende gesellschaftliche Problemstellungen.

- Zweitens orientieren sich diese Knappheiten an einem *Fortschrittsideal*, d.h. an bestimmten, möglicherweise durchaus kontroversen Wertvorstellungen, was eine gedeihliche Entwicklung der Zivilgesellschaft betrifft.
- Drittens lässt sich der *Grad der Knappheit* der ins Auge gefassten gesellschaftlichen Knappheiten im Unterschied zur Unternehmenswelt *nicht an einem Preiskalkül* messen. *Es gibt keinen objektiven Vergleichsmassstab*, der deutlich macht, ob in einer bestimmten Situation die Förderung einer neuartigen Kunstrichtung oder die Förderung der Volksgesundheit gesellschaftlich knapper ist.

Sobald nun die Gesellschaft selbst, z.B. über die Einräumung von Steuerprivilegien, in diese Form gesellschaftsbezogenen Unternehmertums einbezogen wird, ergibt sich aus diesen drei Aspekten für eine Stiftung ein erheblicher kommunikativer *Legitimierungsbedarf*. Wie ein traditioneller Entrepreneur seine Geldgeber je neu von seiner Idee überzeugen und möglichst rasch durch entsprechende Erlöse rechtfertigen muss, so werden Stiftungen zukünftig zunehmend auch einen Legitimierungsbedarf seitens der kritischen Öffentlichkeit befriedigen müssen. Denn diese will nicht nur über (entgehende) Steuergelder am entsprechenden Risiko mitpartizipieren, sondern auch über den potentiellen Nutzen und erzielte Erfolge der Stiftungstätigkeit informiert werden.

Zum unmittelbaren Legitimationsbedarf jeder einzelnen Stiftung tritt noch ein allgemeines Informationsproblem. Der Stiftungssektor ist erfreulicherweise ein Wachstumssektor. Gemessen an der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung ist der „Umsatz“ von Stiftungen – zumindest hier in Mitteleuropa – allerdings vergleichsweise klein, ca. 2 bis 4%. Dennoch wird Stiftungen gesellschaftlich eine wichtige Rolle zugeschrieben, was oftmals mit der bereits angesprochenen Einräumung steuerlicher Privilegien einher geht. Dies hängt mit der Katalysatorfunktion bei der Förderung von gesellschaftlicher Innovation zusammen, die Stiftungen bei der Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft zugeschrieben wird. Über diese Förder- und Innovationsfunktion, d.h. über die im Verlaufe der Zeit erzielten gesellschaftlichen Errungenschaften von Stiftungen, gibt es erstaunlich *wenig systematisch aufgearbeitete Daten* – dies haben unsere Expertengespräche mit verschiedenen Historikern gezeigt. Der Anspruch des Stiftungsssektors, sich als Pionier des gesellschaftlichen Fortschritts zu verstehen, steht somit von der Datenlage her eher auf prekären Füßen. Stiftungen tun gut daran, sich auch hier verstärkt zu engagieren.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die betrifft nicht nur die historischen Leistungen von Stiftungen, sondern ganz allgemein die *Transparenz* des Stiftungsssektors, die vergleichsweise gering ist – besonders in der Schweiz (vgl. hierzu ausführlich Rüegg-Stürm/Schnieper/Lang 2004). Dies hängt mit dem Selbstverständnis von Stiftungen zusammen, die zwar privatrechtlich verfasst sind, aber aufgrund ihrer gesellschaftlichen Vernetzung dennoch zunehmend auch als *quasi-öffentliche Institutionen* betrachtet werden können.

#### 4. Schlüsselherausforderungen bei unternehmerischer und gesellschaftsbezogener Innovation

Das Ende der Geschichte im Sinne von Francis Fukuyama und damit auch der Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft ist nicht eingetreten. Vielmehr haben wir mehr denn je einen akuten *Bedarf* an gesellschaftlicher Weiterentwicklung, Erneuerung und Fortschritt. Denken wir nur an die Migration vom Süden nach Norden und von Ost nach West, an die damit verbundene Aufgabe der Integration unterschiedlicher Kulturen, an die demographische Entwicklung, an den Generationenvertrag und an die Frage, wie rüstige ältere Menschen, die sogenannte Altersmiliz<sup>3</sup> konstruktiv in die gesellschaftliche Wertschöpfung integriert werden könnte. Innovation ist dringend auch im Gesundheitssektor gefragt, und genauso im Selbstverständnis des Sozialstaats, den wir uns in der bisherigen Form wohl kaum mehr lange werden leisten können. Und last but not least resultiert aus der Globalisierung und Öffnung der Märkte primär ein *Innovationswettbewerb* – den Kostenwettbewerb haben wir schon längst verloren. Innovation bemisst sich in diesem Zusammenhang nicht nur an der Anzahl neuer Patente, sondern an deren *Umsetzung in gesellschaftliche Wertschöpfung*. Deshalb benötigen wir in den meisten Lebensbereichen dringend eine stärkere *Innovationskultur*. Insbesondere unser wirtschaftliches Überleben wird mehr denn je von unternehmerischer Innovation, von geschickter *schöpferischer Zerstörung* abhängen, wie dies der Pionier der Innovationsforschung, Joseph Schumpeter, sehr pointiert genannt hat. Aber leiden wir in Mitteleuropa nicht an einem gewissen Innovationsstau?

Was ist die Schlüsselherausforderung von Innovation? Innovation bedeutet *Ungewissheitsbewältigung*, impliziert engagiertes Handeln unter sehr hoher Ungewissheit und erfordert Sicherstellung von kollektiver Handlungsfähigkeit trotz hohem Risiko. Das ist der Kontext, in dem sich Unternehmerinnen und Unternehmer bewegen und bewähren müssen.

Erfahrungsgemäß halten Menschen nicht unbegrenzt viel Ungewissheit aus. Die Zumutung von großer Ungewissheit in bestimmten Lebenskontexten muss durch Gewissheit und Stabilität in anderen Lebenskontexten einigermaßen kompensiert werden können. Notwendig ist ein *dynamisches Gleichgewicht*. Beides, Ungewissheit und Sicher-

<sup>3</sup> Unter dem Begriff „Miliz“ verstehen wir spezifische Gruppen von Menschen und spezifische Institutionen, die außerberuflich möglichst professionell eine bestimmte Aufgabe und Funktion wahrnehmen und dafür keine oder nur eine symbolische Entschädigung erhalten. Vor allem in der Schweiz wird dieser Begriff sehr oft verwendet: Wir haben ein Miliz-Parlament, eine Miliz-Armee, Pfadfinder und andere Jugendorganisationen verkörpern die „Jugendmiliz“. Ein Beispiel für die Altersmiliz besteht darin, dass spezifische Gruppierungen von Frauen, die altersmässig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, in Schulhäusern auf freiwilliger Basis Kindern beim Lösen der Schulaufgaben behilflich oder ganz allgemein in der Betreuung und Pflege älterer Menschen engagiert sind.

heit, Wandel und Stabilität, Innovation und Tradition, bedingen sich wechselseitig. Wir werden stabile gesellschaftliche Verhältnisse nur dann bewahren können, wenn wir uns innovationsfreudig zeigen. Wir werden Innovation nur dann realisieren können, wenn sich die beteiligten Menschen auf bestimmte Inseln der Stabilität verlassen können.

Aus der Forschung zu strategischen Veränderungsprozessen von Unternehmen wissen wir, dass die zunehmende *inhaltliche Offenheit* (Worin wird übermorgen unsere Geschäftstätigkeit überhaupt noch bestehen?) aufgefangen werden kann und muss durch *Prozessstabilität* (Wimmer 1999).

Der Weg der Verfertigung einer neuen Vision, einer neuen Strategie, eines neuen Geschäftsmodells, neuer Arbeitsinhalte, neuer Routinen der Führung und Zusammenarbeit oder eines neuen Führungsselbstverständnisses, d.h. einer neuen *Arbeitsrealität*, muss durch *Berechenbarkeit*, *Verlässlichkeit* und *Transparenz* und genauso durch *Wertschätzung der Tradition* gekennzeichnet sein. Einfluss- und Feedbackmöglichkeiten, Informationsformen und Orientierungsforen, Spielregeln der Zusammenarbeit und Führung sowie weitere Rahmenbedingungen der Verfertigung einer neuen Arbeitsrealität müssen mit hoher Aufmerksamkeit geklärt werden, *bevor* die eigentliche inhaltliche Verhandlung strategischer Optionen ansteht.

Im Zentrum geht es mit anderen Worten um die Herstellung von Vertrauen. *Vertrauen ist der entscheidende Knappheitsfaktor, wenn es um Innovation geht*. Dies betrifft das klassische Unternehmertum genauso wie gesellschaftsbezogene Innovation. *Vertrauen bildet das Öl einer sittlichen Welt*, wie das kürzlich in einem Zeitungsartikel der Neuen Zürcher Zeitung treffend formuliert worden ist.

## 5. Reflexions- und Handlungsfelder für Stiftungen

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für die Stiftungen die folgende zentrale Frage:

*Was leisten Stiftungen zur Herstellung und Stärkung einer Kultur des Vertrauens in unserer Gesellschaft?*

Diese Frage kann von der *inhaltlichen* Seite her angegangen werden, d.h. vom WAS, den Projekten und Programmen, die Stiftungen unterstützen.

Sie kann und muss aber noch vielmehr von der *Form* der Stiftungstätigkeit her reflektiert werden. Denn die moderne Kommunikationstheorie lehrt uns, dass Glaubwürdigkeit und Vertrauen einer Person oder einer Institution vor allem an der *Form* der Kommunikation, an der konkreten Form der Tätigkeit, d.h. am WIE, abgelesen werden kann. Daraus ergeben sich folgende vier zentralen Reflexionsimpulse:

- Wie offen, berechenbar, transparent und verlässlich ist die *Berichterstattung* Ihrer Stiftung gegenüber der Gesellschaft?
- Wie gut sind potentielle und faktische *Anspruchsgruppen* Ihrer Stiftung – im Hinblick auf die Identifikation und damit Verfertigung gesellschaftlicher

Knappheiten – kommunikativ in Ihre Stiftungstätigkeit eingebunden? Wie spannend und bewegend ist Ihr „Storytelling“? Welchen Beitrag leistet Ihre Stiftungstätigkeit mit Hilfe gezielter „multidirektionalen Kommunikation“ (Referat von Dr. Wilhelm Krull an der Jahrestagung 2005) zur Positionierung und Profilierung des Stiftungssektors?

- Wie berechenbar, transparent und verlässlich sind die *Kernprozesse* Ihrer Stiftung – insbesondere überall dort, wo Anspruchsgruppen wie Destinatäre und Nutzniesser in Ihre Stiftungstätigkeit involviert sind?
- Wie *kooperationsfreudig* ist Ihre Stiftung? Diese Frage ist besonders wichtig, denn gerade Kooperationen bilden oft den Lackmus-Test von Vertrauen – und wären im Stiftungssektor unendlich viel einfacher zu realisieren als im hoch kompetitiven Wirtschaftssektor. Kooperationen verkörpern genuine Anwendungsfälle praktizierten Vertrauens. *An Kooperationen wird Vertrauen exemplarisch ablesbar*. Wo und wie stark engagieren Sie sich gezielt in enger Kooperation mit anderen Stiftungen, um für bestimmte, besonders aufwendige und wichtige gesellschaftliche Anliegen eine kritische Masse zu erlangen?

Diese Fragen sind wichtig, denn daran entscheidet sich erstens, ob sich Stiftungen wirklich als *Leuchttürme des Vertrauens* in die Zukunftsfähigkeit ihrer selbst und der Gesellschaft insgesamt profilieren können.

Zweitens muss unser Forschungsteam nach rund drei Jahren intensiver Beschäftigung mit Stiftungen mit einiger Besorgnis zur Kenntnis nehmen, dass genau bei diesen vier Fragen *erhebliche unausgeschöpfte Verbesserungspotentiale* bestehen.

In diesem Sinne sollen diese Fragen für uns alle als  *eindringliche Einladung* verstanden werden, einmal selbstkritisch in den Spiegel zu schauen. Es wäre jammerschade, wenn die heutigen Stiftungen die enormen Möglichkeiten im Bereich des Social Entrepreneurship nicht proaktiv ausschöpfen würden – und dies möglichst in einer *Vertrauen* schaffenden und *Vertrauen* stärkenden Form.

Im Moment können diese Chancen und Verbesserungspotentiale noch aus einer Position der Stärke heraus angepackt werden. Wir dürfen auf keinen Fall zuwarten, bis bürokratische Regelungen ins Auge gefasst werden – und solche tauchen zur Zeit in den USA bereits am Horizont auf (Sarbanes-Oxley für Stiftungen) –, bis versucht wird, mit Hilfe bürokratischer Regelungen Transparenz, Berechenbarkeit und Professionalität von Stiftungen zu erzwingen. Umso mehr verbindet uns alle der Wunsch, dass die vorhandenen Chancen rechtzeitig beim Schopf gepackt werden, damit der wertvolle unternehmerische Gestaltungsraum von Stiftungen bewahrt werden kann.