

---

# Soziale Investitionen

## Herausgegeben von

H. Anheier, Berlin, Deutschland

A. Schröder, Darmstadt, Deutschland

V. Then, Heidelberg, Deutschland

Bürgerschaftliches Engagement und Stiftungsförderung, Zeit und Geld für gemeinwohlorientierte Zwecke werden immer weniger konsumtiv als „Spende“, sondern ihrer eigentlichen Funktion entsprechend als Investition verstanden.

Was sind Potenzial und Grenzen privater Beiträge für das Gemeinwohl? Welche Rolle nehmen Stiftungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Sozialunternehmen ein? Welchen Beitrag können Staat und Wirtschaft leisten? Diese und andere zentrale Fragen werden aus wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher, organisationaler und managementrelevanter Sichtweise betrachtet.

Die Reihe richtet sich an Studierende, Kollegen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen (Soziologie, VWL, BWL, Organisationstheorie, Politikwissenschaft, Pädagogik, Recht) und an die Fachöffentlichkeit, einschließlich Führungskräfte im Dritten Sektor (in Stiftungen, Verbänden, Wohlfahrtsorganisationen, Sozialunternehmen, NGOs), in der Wirtschaft wie auch in der Politik.

**Herausgegeben von**

Helmut Anheier  
Hertie School of Governance  
Berlin, Deutschland

Volker Then  
CSI – Centre for Social Investment  
Heidelberg, Deutschland

Andreas Schröer  
Ev. Hochschule Darmstadt  
Darmstadt, Deutschland

---

Ulrike Posch

# Deutsche Stiftungen und ihre Kommunikation

Grundlagen und Kriterien für  
das Kommunikationsmanagement

Ulrike Posch  
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)  
Bamberg, Deutschland

Dissertation Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel, 2014

Soziale Investitionen  
ISBN 978-3-658-10101-5      ISBN 978-3-658-10102-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10102-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Dank

Eine Dissertation mag über weite Strecken allein in einem Arbeitszimmer zu Computer gebracht werden, dennoch ist sie wohl immer indirekt auch das Ergebnis einer kleinen unterstützenden Community.

Danken möchte ich daher zunächst meinen beiden Doktorvätern, Professor Dr. Matthias Benad und Professor Dr. Martin Büscher, dass sie sich auf das Thema ‚Stiftungen‘ eingelassen haben. Den Diskurs und die Annäherung an das endgültige Thema sowie die Anforderung, das Thema weiträumig sowohl über den historischen Kontext als auch die Erscheinungsformen anzugehen, habe ich als großen Gewinn erlebt.

Dank gilt auch meinen sehr geschätzten Kolleginnen und Kollegen im Promotionsstudiengang an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, dem Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) in Heidelberg, der Professorin Dr. Susanne Vaudt von der Fachhochschule der Diakonie (FHdD) in Bielefeld sowie zahlreichen Stiftungsexperten in Beratung und Praxis, mit denen ich viele fruchtbare und wichtige Gespräche geführt habe. Diese Impulse haben maßgeblich dazu beigetragen, immer wieder die Begrenzung des eigenen Betrachtungshorizonts zu erweitern und neue Perspektiven zu beleuchten.

Neben der fachlichen Unterstützung waren es auch viele Menschen, denen ich freundschaftlich verbunden bin, die nach anfänglichem Kopfschütteln später mit großer Überzeugung und Zuversicht überaus ermutigende Anteilnahme am Werden der Arbeit hatten. Besonders meinen Freundinnen Bianca und Rebecca Pein sowie Ursula Velling, die mich kurz vor dem Ziel intensiv unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle vielmals danken. Viel Verständnis und Kraft habe ich von meinem Partner bekommen, wofür ich ihm von Herzen dankbar bin.

Mein größter und innigster Dank gilt meiner Familie. Zum einen haben meine Eltern durch ihre Liebe und Erziehung ein starkes Fundament gelegt, auf dem schließlich auch diese Dissertation entstehen konnte. Zum anderen sind es meine beiden Töchter Ines und Melina, die mich maßgeblich bei der Entscheidung zu diesem Schritt ermutigt haben. Auch haben sie mich durch die Höhen und Tiefen eines so lange währenden Projekts begleitet. Meiner Familie widme ich diese Arbeit in tiefer Dankbarkeit.

# Inhaltsverzeichnis

Dank.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	11
Abkürzungsverzeichnis.....	13
1. Einleitung.....	15
1.1 Stiftungen – ein interdisziplinärer Forschungsgegenstand.....	18
1.1.1 Die Definition von ‚Stiftung‘.....	18
1.1.2 Stiftungsforschung.....	20
1.1.3 Stiftungsforschung zu Marketing und Kommunikation.....	23
1.1.4 Erkenntnisinteresse.....	26
1.1.5 Spezifika der Nonprofit-Kommunikation.....	27
1.1.6 Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit.....	30
2. Stiftungen in Deutschland.....	33
2.1 Historischer Hintergrund.....	33
2.1.1 Erste Spuren in der vorchristlichen und christlichen Antike.....	33
2.1.2 Kirche dominiert Entwicklungen im Mittelalter.....	36
2.1.2.1 Seelgeräte, Memoria und die ‚tote Hand‘.....	36
2.1.2.2 Caritas, Spital und erste Kommunalisierungstendenzen.....	37
2.1.3 Reformation und die Erneuerung des Stiftungsgedankens.....	40
2.1.4 Aufklärung und Revolution als stiftungsfeindliche Epochen.....	42
2.1.4.1 Die Revolution und das Säkularisationsdekret (1789).....	43
2.1.4.2 Reichsdeputationshauptschluss (1803).....	44
2.1.4.3 Der Wiener Kongress (1814–1815).....	44
2.1.5 Entwicklung der Diakonie.....	44
2.1.6 Das 20. Jahrhundert.....	45
2.1.6.1 Die Inflation nach dem Ersten Weltkrieg.....	45
2.1.6.2 Nationalsozialismus: Diktatur des Stiftungswesens.....	46
2.1.6.3 Ideologie contra Privatvermögen in der DDR.....	46
2.1.6.4 Grundgesetz und Wiedervereinigung.....	47
2.1.7 Fazit: Stiftungen als universalhistorische Phänomene.....	48
2.1.7.1 Religiöse Dimension.....	48

2.1.7.2	Juristische Dimension .....	49
2.1.7.3	Soziologische Dimension.....	49
2.1.7.4	Psychologische Dimension .....	49
2.1.7.5	Ökonomische Dimension .....	49
2.1.7.6	Politische Dimension.....	50
2.2	Erscheinungsformen von Stiftungen.....	50
2.2.1	Gemeinnützige Stiftungen.....	52
2.2.2	Unselbständige Stiftungen .....	53
2.2.3	Öffentliche Stiftungen bürgerlichen Rechts .....	54
2.2.4	Öffentlich-rechtliche Stiftungen.....	54
2.2.5	Privatnützige Stiftungen.....	55
2.2.5.1	Familienstiftung .....	55
2.2.5.2	Doppelstiftungs-Modell .....	55
2.2.6	Stiftungen im Unternehmerischen Umfeld .....	56
2.2.7	Stiftungen privater Banken .....	61
2.2.8	Anstaltsträgerstiftung.....	62
2.2.9	Gemeinschaftsstiftungen.....	62
2.2.9.1	Bürgerstiftungen.....	62
2.2.9.2	Stiftungen von Sparkassen- und Genossenschaftsbanken .....	63
2.2.9.3	Stiftungsvereine.....	63
2.2.10	Stiftungen der Parteien.....	63
2.2.11	Kirchliche Stiftungen .....	64
2.2.12	Fazit: Stiftungen als diverse Phänomene .....	69
2.3	Gegenwärtige Situation des Stiftungswesens .....	69
2.3.1	Finanzielle Aspekte .....	72
2.3.2	Aspekte des Stiftungsmanagements .....	75
2.3.3	Corporate Governance .....	76
2.3.4	Deutsches Zentralinstitut für Soziale Fragen und Corporate Governance im Fundraising.....	81
2.3.5	Corporate Social Responsibility.....	81
2.3.6	Transparenz.....	84
2.3.7	Grundsätze guter Stiftungspraxis .....	87
2.3.8	Der KOMPASS für hervorragende Öffentlichkeitsarbeit.....	87
2.3.9	Fazit: Stiftungen und ihre Herausforderungen wachsen .....	88
3.	Kommunikation als Managementaufgabe.....	89
3.1	Grundlegende Komponenten der Unternehmenskommunikation .....	91
3.1.1	Corporate Identity .....	91
3.1.2	Corporate Branding.....	92

---

3.1.3	Corporate Image.....	94
3.1.4	Corporate Vision.....	97
3.1.5	Corporate Mission.....	98
3.1.6	Corporate Behavior.....	99
3.1.7	Corporate Culture.....	100
3.1.8	Corporate Design.....	103
3.2	Das neue St. Galler Management-Modell als Bezugsrahmen.....	104
3.3	Kurze Einführung in das neue St. Galler Management-Modell.....	104
3.3.1	Kommunikation im neuen St. Galler Management-Modell.....	107
3.3.2	Ganzheitliches Kommunikationsmanagement nach Marco Casanova....	108
3.3.2.1	Corporate Mission.....	109
3.3.2.2	Brand Mission.....	110
3.3.2.3	Impressionsmanagement.....	110
3.3.2.4	Corporate Identity.....	111
3.3.2.5	Integrierte Kommunikation.....	111
3.3.3	Wertorientiertes Kommunikationsmanagement nach Markus Will.....	111
3.3.4	Meckel und Lyczek zur neuen Rolle der Kommunikationsfunktionen....	113
3.3.4.1	Normative Ebene.....	114
3.3.4.2	Strategische Ebene.....	115
3.3.4.3	Operative Ebene.....	115
3.4	Fazit: Kommunikationsfunktionen aus wissenschaftlicher Perspektive.....	116
4.	Kommunikation von Stiftungen.....	117
4.1	Integrierte Kommunikation – ein Modell für Stiftungen.....	118
4.2	Kriterien guter Stiftungskommunikation.....	119
4.2.1	Professionalität.....	120
4.2.2	Effektivität.....	124
4.2.3	Effizienz.....	128
4.2.4	Anspruchsgruppen-Orientierung.....	132
4.2.5	Wertebasiertheit.....	133
4.2.6	Nachhaltigkeit.....	134
4.2.7	Visionsbegabung.....	135
4.3	Fazit: Kriterien für das Kommunikationsmanagement.....	140
5.	Ausblick und Fazit.....	141
5.1	Entwicklungspotenziale des Stiftungswesens.....	141
5.1.1	Thinktanks.....	143
5.1.2	Neue Stiftungsformen.....	144
5.1.3	Neue Finanzierungsformen.....	144
5.1.4	Vernetzung und Kooperationen.....	145



5.1.5 Fehlerkultur.....	147
5.1.6 Stiftungskommunikation.....	147
5.1.7 Jugend, Themen und Zukunft.....	149
5.2 Fazit.....	150
Literaturverzeichnis.....	153

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Aufbau der Forschungsarbeit .....	32
<i>Abbildung 2:</i>	Stiftungsdichte in Großstädten .....	48
<i>Abbildung 3:</i>	Beispiel für eine Doppelstiftung mit Holdingstruktur. ....	56
<i>Abbildung 4:</i>	Die größten Stiftungen privaten Rechts nach Vermögen.....	57
<i>Abbildung 5:</i>	Beispiel einer Stiftung gGmbH und Stiftung & Co. KG im Kontext der Schwarz Beteiligungs GmbH. ....	59
<i>Abbildung 6:</i>	Organisationsstruktur der Robert Bosch Stiftung.....	60
<i>Abbildung 7:</i>	Stiftungserrichtungen in Deutschland in den letzten zwanzig Jahren. ....	70
<i>Abbildung 8:</i>	Die größten Stiftungen privaten Rechts nach Gesamtausgaben. ....	71
<i>Abbildung 9:</i>	Stiftungen in fünf Klassen nach Stiftungskapital. ....	73
<i>Abbildung 10</i>	Gesamtmodell zur Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit in NPO nach Dittmer und Kopf.....	80
<i>Abbildung 11:</i>	Pyramide der CSR nach Archie Carroll.....	82
<i>Abbildung 12:</i>	Kultur-Ebenen-Modell nach Edgar Schein. ....	101
<i>Abbildung 13:</i>	Das neue St. Galler Management-Modell. ....	105
<i>Abbildung 14:</i>	Das ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement mit den vernetzten Ebenen: Corporate Mission, Brand Mission, Impression Management, Corporate Identity und Integrierte Kommunikation. ....	109
<i>Abbildung 15:</i>	Das Dreieck der Interdependenzen von Corporate-Governance, -Reporting und -Communications nach Markus Will.....	112
<i>Abbildung 16:</i>	Prozess des Integrierten Kommunikationsmanagements. ....	114

# Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CG	Corporate Governance
CI	Corporate Identity
CD	Corporate Design
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
EFC	European Foundation Centre
EKD	Evangelische Kirche Deutschlands
epd	Evangelischer Pressedienst
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
IFRS	International Financial Reporting Standards
ICCS	Intellectual Capital Communication Standard
MarkenG	Markengesetz, Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen
NGO	Non-Government Organization
NPO	Nonprofit-Organization
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WWF	World Wide Fund for Nature, gegründet 1961 als World Wildlife Fund