Lizenziert für Christoph Mecking.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Der Weg zur Spitze

Von der Erfolgsgeschichte der Heinz Sielmann Stiftung lernen

von Christoph Mecking (Berlin)

Im Juni 2024 feiert die Heinz Sielmann Stiftung ihr 30-jähriges Jubiläum. Im Jahresbericht 2014 hatte ihr Vorstand Michael Beier das ambitionierte Ziel für die Stiftung postuliert, zur Spitze der Naturschutzstiftungen in Deutschland aufzusteigen. Aufgrund ihrer weit überproportional erfolgreichen Entwicklung ist die Stiftung im Jubiläumsjahr tatsächlich in der Spitzengruppe angekommen. Von dieser Geschichte des Gelingens, wie sie sich aus öffentlich zugänglichen Quellen ergibt, können andere Stiftungen lernen – auch solche, die in anderen Tätigkeitsfeldern aktiv sind.

Lektion 1: Fokussierung ermöglicht Spitzenmäßigkeit

Bei der Lektüre älterer und neuester Veröffentlichungen der Heinz Sielmann Stiftung fällt auf, dass sie sich bei der Zweckverwirklichung ganz überwiegend auf vier Schwerpunkte konzentriert: Naturlandschaften, Biotopverbünde, Naturerlebniszentren und Naturfilmförderung. Dabei ist es im Laufe der Jahrzehnte geblieben, aber die Größe und Zahl der Projekte ist geradezu sprunghaft gewachsen. Durch diese Fokussierung konnte die Stiftung ihre Kernkompetenz in der Verwirklichung dieser Zwecke ausbauen und Anerkennung gewinnen. Dadurch wurde sie immer mehr zu einem gesuchten Partner. Heute ist sie Teil von Kooperationsbeziehungen mit unterschiedlichen, teilweise sehr großen Akteuren in nahezu allen Teilen Deutschlands.

Lektion 2: Diversifizierung im Fundraising ermöglicht Wachstum

Die Stiftung wurde von Heinz und Inge Sielmann mit einem Vermögen von 100.000 DM errichtet. Mit Unterstützung eines Unternehmens für Direktmarketing und dank der Popularität des Naturfilmpioniers Heinz Sielmann konnten in den ersten Jahren relativ rasch viele private Spenderinnen und Spender gewonnen werden. Diese Spenderbasis bescherte der Stiftung bis heute ein relativ gleichbleibendes Einkommen. Seit 2014 aber konnte sie ein auffällig starkes finanzielles Wachstum erzielen; die Einnahmen haben sich seitdem verdoppelt. Das Grundstockvermögen wuchs im selben Zeitraum um rund 5 Mio. €, das Anlagevermögen hat sich in den vergangenen zehn Jahren auf über 60 Mio. € verdreifacht. Bemerkenswert ist, dass dies in Zeiten des demografischen Wandels gelang, in dem die Bekanntheit des Namens Heinz Sielmann deutlich zurückgegangen ist. Das Wachstum dürfte auf den Einsatz vielfältiger Fundraisinginstrumente zurückzuführen sein, der das schlichte Spendensammeln wirksam ergänzt. Dazu gehörte der Aufbau von Großspender- und Erbschaftsfundraising, ergänzt um intensives Akquirieren von Drittmitteln bei der öffentlichen Hand, anderen Stiftungen und Unternehmen.

Zwar entstand durch die dafür notwendigen Investitionen, insbesondere durch entsprechendes Fachpersonal, eine recht hohe Verwaltungskostenquote, die auch zu öffentlicher Kritik an der Stiftung geführt hatte. Doch konnte diese dann angesichts der folgenden Einnahmesteigerungen erheblich und nachhaltig gesenkt werden. Seit 2017 führt die Stiftung das für Fundraising und Förderpartnerschaften wichtige DZI-Spendensiegel. Hinzu kam das Spendenzertifikat des Deutschen Spendenrats.

Lektion 3: Personal ist wichtigstes Stiftungskapital

Zu Lebzeiten des Stifters wechselte die Besetzung des geschäftsführenden Vorstands deutlich häufiger als in jeder vergleichbaren anderen Stiftung. Dann traf Inge Sielmann, die nach dem Ableben ihres Mannes den Vorsitz im Stiftungsrats übernommen hatte, eine für manche überraschende Entscheidung: Sie holte niemanden mit Kompetenz aus dem Umwelt- und Naturschutzsektor in den Stiftungsvorstand, sondern mit Michael Beier eine Persönlichkeit, die berufliche Erfahrungen als Führungskraft in der Wirtschaft und vor allem Fundraisingkompetenz zu bieten hatte. Mit dieser Personalentscheidung wurden die Weichen auf stärkeres Wachstum gestellt.

Es waren die Erfolge im Fundraising, die es dem seit dem 1.9.2012 amtierenden neuen Vorstand ermöglichten, das Stiftungsteam durch neue Leute mit besonderer fachlicher Kompetenz kontinuierlich zu verstärken – zunächst in der Führung und nachfolgend auch auf den operativen Ebenen. Die dadurch erhöhte Schlagkraft und Kompetenzsteigerung des Teams bildeten wiederum die Grundlage für Ausweitung und Intensivierung der Tätigkeiten und die Steigerung der Attraktivität der Heinz Sielmann Stiftung für potenzielle Förderer. Die personelle Kontinuität und Kompetenz an der Spitze der Geschäftsführung hat offensichtlich auch zur Verfestigung und Vertiefung der Beziehungen zu größeren Förderern beigetragen. Auch die Berufung des ehemaligen Generalsekretärs der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Fritz Brickwedde, als Nachfolger der Stifterin im Vorsitz und die Einbeziehung weiterer bekannter Persönlichkeiten aus dem Umwelt- und Naturschutz im übrigen Stiftungsrat signalisierte den Anspruch der Stiftung, zur Spitze zu gehören.

Die Zahl der Beschäftigten ist mittlerweile auf knapp 90 gestiegen, und etliche von ihnen sind als bundesweit herausragende Expertinnen und Experten bekannt. Ihre Expertise wird auch von den Medien gern genutzt, was der Heinz Sielmann Stiftung wiederum verlässlich eine überproportionale Medienresonanz – und damit weitere Fundraisingerfolge – bescherte. Durch die Leistungen ihres Teams konnte die Stiftung in die Spitzengruppe

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Christoph Mecking.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

der Naturschutz- und Umweltschutzstiftungen aufsteigen. Diese personelle Stärke dürfte eine noch wichtigere Basis für ihre Zukunftsfähigkeit bedeuten als ihr gewachsenes Finanzvermögen.

Lektion 4: Einbindung professioneller Dienstleistungsexzellenz rechnet sich

Externe Dienstleister wurden von der Heinz Sielmann Stiftung seit jeher eingebunden. Schon in den Gründungsjahren baute sie mithilfe einer Spezialagentur die Spenderbasis auf. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen setzte Beier dann auf eine führende Personalberatung. Für Fundraising wurde eine weitere Agentur hinzugezogen. Das Beratungshaus Phineo wurde 2014 beauftragt, Organisation und Wirkungspotenzial zu analysieren und Hinweise für die zukünftige Entwicklung zu erarbeiten. Auch ein Compliance-Beauftragter wurde extern besetzt. Für Eigenleistungen bei Jagd und Forst nutzt die Stiftung auf ihren Flächen die Kompetenz und Kapazitäten des Bundesforsts. Ein wesentlicher Teil der Vermögensanlage wird seit einigen Jahren von einem externen Dienstleister im Rahmen eines „grünen" Stiftungsfonds gemanagt, den die Stiftungsleitung selbst mit initiiert hat. 2015 nutzte der Stiftungsvorstand die Dienstleitungen einer Fachagentur, um einen Nachhaltigkeitsbericht der Stiftung auf der Basis der Global Reporting Initiative (GRI Standard) zu erarbeiten, der seither wiederholt in Mehrjahresabständen erschienen ist. Damit erfüllt die Stiftung – wohl einzigartig im Stiftungssektor – seit fast zehn Jahren den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rates für Nachhaltigkeit. Die Liste ließe sich fortsetzen. Sie zeigt, dass die Einbeziehung externen Sachverstands kennzeichnend für die Heinz Sielmann Stiftung geworden ist. Das kostete, rechnete sich aber auch. Einnahmen und zweckverwirklichende Stiftungstätigkeit konnten so sichtbar ausgeweitet, die Verwaltungskostenquote deutlich gesenkt werden.

© Heinz Sielmann Stiftung/Volker Gehrmann

Heinz Sielmann Stiftung, Herbigshagen

Lektion 5: Kooperation treibt das Wachstum

In ihren ersten Jahren hat die Stiftung ganz „klassisch" Projekte selbst durchgeführt und aus ihren Spendeneinnahmen finanziert; sie förderte nur einige wenige Projekte anderer. Dabei gab es auch vereinzelt Förderpartnerschaften mit anderen Stiftungen, allen voran die DBU. In den besonders wachstumsstarken letzten zehn Jahren hat die Heinz Sielmann Stiftung, auch auf sicherer Grundlage ihrer Organisationsentwicklung, verstärkt die Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, etwa Stiftungen und anderen Non-Profits, als strategischen Hebel für ihr Wachstum genutzt.

Besonders auffällig ist die Kooperation mit großen Unternehmen. Vattenfall, Lidl oder Volkswagen treten dabei nicht nur als Förderer, sondern auch als operative Partner auf. Für Unternehmenskooperationen hat die Stiftung eigenständige Formate entwickelt.

Bereits die ersten großen Projekte auf ehemaligem Militärgelände führten zur Kooperation mit dem Land Brandenburg. Heute arbeitet die Stiftung mit unter-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Christoph Mecking.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

schiedlichen kommunalen Körperschaften oder Ministerien, auch auf Bundesebene, zusammen, und das in einem Ausmaß, wie es für eine Stiftung dieser Größe ungewöhnlich ist. Es ist eine Kooperationskompetenz gewachsen, die es ermöglicht, die unterschiedlichen internen Logiken und Verfahrensweisen der Partner aus unterschiedlichen Sektoren angemessen zu berücksichtigen und zu bearbeiten. Das wiederum stärkt die Attraktivität der Heinz Sielmann Stiftung als Kooperationspartner und bildet die Grundlage für weitere Felder der Zusammenarbeit und das Wachstum zur Erfüllung der Stiftungszwecke. Entgegen immer wieder geäußerter Bedenken stärkt die gewachsene Kooperationsfähigkeit und -praxis das Profil der Stiftung.

Lektion 6: Nachhaltigkeit als chancenreicher Transformationstreiber

Die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit gehört bei einer Stiftung bekanntlich zu ihrem Wesenskern. Und Umwelt- und Naturschutzstiftungen fokussieren per se die ökologische Nachhaltigkeit bei ihrer Zweckverwirklichung. Am Beispiel der Heinz Sielmann Stiftung lässt sich lernen, dass eine Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in allen Bereichen ihres Wirkens einen Modernisierungsprozess hervorruft, von der die Entwicklung der Organisation umfassend profitieren kann.

Mit strikter Orientierung an Nachhaltigkeit lassen sich vor allem in der Vermögensanlage gute Renditen erzielen. Die Heinz Sielmann Stiftung zeigt mit ihren Anlagerichtlinien und ihrer Anlagepraxis sowie der Initiierung eines besonders strikt an Nachhaltigkeitskriterien ausgerichteten ESG Global Stiftungsfonds und dem „Sielmann Sustainability Fonds“, dass nicht zwingend auf Fonds oder ähnliche Angebote von Banken zurückgegriffen werden muss. Die Stiftung erarbeitete sich darüber hinaus einen eigenen, richtungweisenden Kodex nachhaltiger Stiftungspraxis. Die Stiftung hat die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) mittlerweile zum Maßstab ihres gesamten Handelns gemacht. Ihre inzwischen in externen Rankings als vorbildlich eingestufte Transparenz beförderte die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit der Stiftung.

Lektion 7: Organisationsentwicklung auch bei gleichbleibender Satzung

Die These von der vermeintlichen Starrheit von Stiftungen aufgrund ihrer Bindung an die als recht änderungsfest geltende Satzung war schon immer falsch. Das Beispiel der Heinz Sielmann Stiftung zeigt, dass auch ein rasantes Wachstum von Organisation und Tätigkeit einer Stiftung ohne wesentliche Satzungsänderungen möglich ist. Soweit ersichtlich wurde in den letzten Jahren nur der Stiftungszweck der Förderung des Natur- und Umweltschutzes entsprechend der neuen Fassung der Abgabenordnung um den Klimaschutz erweitert. Nach Ausscheiden der Stifterin Inge Sielmann aus dem Stiftungsrat eröffnete das Gremium durch Anpassung der Satzung zudem die Möglichkeit einer finanziellen Vergütung für die davor rein ehrenamtlich tätigen Stiftungsratsmitglieder.

Eine Satzung sollte zwar schon bei Errichtung einer Stiftung so gestaltet werden, dass die Anpassung von Organisationsregelungen unterhalb der Satzungsebene nicht durch übermäßig detaillierte Vorgaben erschwert wird. Um die Organisationsentwicklung voranzutreiben und die Organisation neu zu ordnen, können selbstverständlich Regularien sinnvoll sein. Insofern bietet die jüngere Vergangenheit der Heinz Sielmann Stiftung lehrreiche Beispiele. So werden Anlagerichtlinien laufend verändert, ein Compliance-System etabliert, die Wirkungsmessung eingeführt und weiterentwickelt. Ein stabiler wie entwicklungsoffener Kodex für die eigene Stiftungspraxis dürfte mitentscheidend gewesen sein, dass die Modernisierung der Stiftung und ihr Wachstum in geordneten Bahnen und damit offenbar ohne gravierende Rückschläge verlaufen konnte.

Kurz&Knapp

Das bemerkenswerte qualitative und quantitative Wachstum der Heinz Sielmann Stiftung in den letzten zehn Jahren ist ein lehrreiches Beispiel dafür, wie mit einer Kombination von Hebeln die außerordentlich erfolgreiche Entwicklung einer Stiftung erreicht werden kann: Besetzung der Leitung mit einer unternehmerischen akquisitionsstarken Persönlichkeit als Ausgangspunkt, Fokussierung im Bereich der Zweckverwirklichung, Diversifizierung der Instrumente für die Mittelbeschaffung, Einbindung hochprofessioneller externer Berater und Dienstleister, Nutzung von Fundraisingerfolgen für eine fachliche Stärkung des operativen Teams, Ausdehnung von Kooperationsbeziehungen sowie Ausrichtung aller Kernbereiche am Nachhaltigkeitsprinzip. Eine solche Organisationsentwicklung ist auch ohne gravierende Satzungsänderungen möglich, wird aber durch eine dynamische Modernisierung der sonstigen Regularien erleichtert.

Zum Thema

Fleisch, Hans: Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, 2013.

Im Internet

Heinz Sielmann Stiftung, www.sielmann-stiftung.de

In Stiftung& Sponsoring

Beier, Michael: UN-Nachhaltigkeitsziele als Chance für Stiftungen: Heinz Sielmann Stiftung geht voran und veröffentlicht einen Nachhaltigkeits-Report nach GRI G4 Standard, S&S 4/2017, S. 36 – 37, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2017.04.19

Beier, Michael: Was können Stiftungen den globalen ökologischen Risiken regional entgegensetzen? Die Heinz Sielmann Stiftung hat UN-Nachhaltigkeitsziele zu ihrem Leuchtturm gemacht, S&S 3/2019, S. 10 – 11, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2019.03.06

Beier, Michael: Von der Nabelschau zum Dienstleister: Die Heinz Sielmann Stiftung berät auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, S&S 6/2020, S. 30 – 31 , doi.org/10.37307/j.2366-2913.2020.06.15

Rechtsanwalt **Dr. Christoph Mecking** ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung und Mitherausgeber der Stiftung&Sponsoring.
c.mecking@stiftungsberatung.de
www.stiftungsberatung.de

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin