



Was meint ... Felix Oldenburg  
Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

## Für Stiftungsdeutschland



**S&S:** Herr Oldenburg, seit einem Jahr sind Sie nun schon Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Seitdem waren Sie in ganz Deutschland unterwegs, um dessen Mitglieder persönlich kennenzulernen. Was haben Sie aus diesen Begegnungen für sich und Ihre Arbeit mitgenommen?  
**Oldenburg:** Das Know-how, Engagement und obendrein die Herzlichkeit der Menschen haben mich bei meiner Reisen durch Stiftungsdeutschland tief beeindruckt. Der Bundesverband hat ein hohes Ansehen bei seinen Mitgliedern. Da haben meine Vorgänger und die Geschäftsstelle viel geleistet. Der Personalwechsel und meine Reise waren und sind aber auch eine Gelegenheit, wieder auf diejenigen zuzugehen, die sich zuletzt wenig eingebracht haben. Viele davon haben wir für ein Engagement gewinnen können. Wir brauchen sie alle, große wie kleine, neue wie alte Stiftungen, denn unsere größte Stärke ist die Vielfalt der Stiftungen. Wir brauchen sie gerade in der jetzt anstehenden Veränderungsphase, um die Niedrigzinsphase zu meistern und die nächste Generation zu gewinnen.

**S&S:** Bis vor gut zehn Jahren habe ich ja selbst Verantwortung im Bundesverband getragen. Seitdem haben sich das

### Zur Person

Felix Oldenburg, geboren am 22.6.1976, verheiratet, zwei Kinder. Von 1994 bis 2000 Studium der Philosophie, Politik- und Musikwissenschaften in Bonn, Tübingen und Oxford (Großbritannien) sowie von 2004 bis 2005 von Policy und Nonprofit Management in Georgetown (USA). Nach verantwortlichen Positionen bei McKinsey&Company in London und in der Berliner Denkfabrik IFOK war er Mitinitiator der Europäischen Bürgerkonferenzen, für die er 2007 den Deutschen PR-Preis der Deutschen Public Relations Gesellschaft gewann. Seit 2009 Hauptgeschäftsführer von Ashoka Deutschland in Berlin sowie von 2011 bis 2016 Europa-Direktor bei Ashoka in Brüssel; in dieser Zeit gründete Oldenburg u. a. die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH (FASE). Seit April 2016 ist er Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Felix Oldenburg publizierte in verschiedenen Medien und hat eine Leidenschaft für Computerspiele.

Stiftungswesen und sein Bundesverband dynamisch verändert. Wo stehen sie heute? Wie geht es weiter?

**Oldenburg:** Erstens: Stiftungen genießen generell ein hohes Ansehen, aber das weit verbreitete Unwissen über ihre tatsächliche Arbeitsweise macht sie auch anfällig für Ressentiments. Deshalb haben wir uns eine noch aktivere und modernere Kommunikation vorgenommen. Zweitens: Stiftungen bewirken Vieles, aber die meisten fürchten angesichts niedriger Zinsen, dass auch ihre Wirkung leiden könnte. Deshalb zeigen wir den großen Werkzeugkasten des Stiftens auf und stellen dar, wie viele Möglichkeiten es gibt, mehr statt weniger zu tun. Wer nicht nur aus dem Ertrag, sondern auch aus dem Kapital heraus positive Wirkung erzeugt, und wer dann noch mehr Engagement hebelt und besser zusammenarbeitet, der kann für seine Stiftung eine noch umfassendere Wirkungsbilanz erzielen. Meist ist viel mehr möglich. Das möchten wir mit vielen Beispielen, neuen Partnern und Ideen zeigen.

Und schließlich: Einem guten Verband geht es um seine Mitglieder. Einem sehr guten auch um die nächsten. Und da liegt jetzt eine große Herausforderung, denn der Verband muss ein Ort sein, der allen ein Zuhause bietet und immer wieder auch Neues, Anderes und manchmal auch Kontroverses integriert.

Die Unternehmer und Erben der nächsten Generation müssen die Stiftung – übrigens in all ihren rechtlichen Ausprägungen – und den Bundesverband Deutscher Stiftungen als den Rahmen verstehen, innerhalb dessen sie aus ihren Ideen und ihren Ressourcen das meiste machen können. Sonst wird ihre Philanthropie anders und woanders stattfinden. Ich fürchte, wir haben weniger Zeit als wir denken, um diese Brücken zu bauen. Deshalb laden wir zu neuen Gesprächsformaten ein, und bewegen uns in für den Verband neue Netzwerke, Medien und auch Konferenzen hinein. Ebenso wichtig: Wir sprechen jetzt offensiver über die Ertragskrise, zeigen viele noch wenig bekannte Vorbilder unternehmerischen Stiftungshandelns in vielfältigen Formen – und beschreiben das Stiften auch mit neuen Bildern.

**S&S:** Im letzten Jahr hat die Deutsche StiftungsConsulting GmbH, eine Gemeinschaftsinitiative des Stifterverbandes und des Bundesverbandes, ihre Arbeit aufgenommen. Wie sieht das Konzept aus? Sehen Sie darin ein Konkurrenzangebot zu Spezialberatern? Wie sind die bisherigen Erfahrungen?  
**Oldenburg:** Das ist keine Konkurrenz. Wir haben das Angebot mittlerweile noch stärker fokussiert auf die kolle-



giale Beratung. Ein Beispiel: Eine Bürgerstiftung kommt auf uns zu, weil sie anlässlich der Einstellung der ersten Hauptamtlichen ein neues Verhältnis zu Vorstand und Ehrenamtlichen sucht. Hier braucht es keinen langen Prozess mit einem Team kommerzieller Berater, sondern einen Tag mit erfahrenen Vorständen anderer Stiftungen, die mit guten Fragen und eigenen Erfahrungen Orientierung und Sicherheit geben. Dieses Angebot ist einzigartig – und lässt nicht nur Raum, sondern kann sogar den Weg bereiten für die kluge Inanspruchnahme von kommerziellen Partnern für aufwändigere oder spezialisierte Aufgaben.

**S&S:** Die derzeitige Kapitalmarktsituation lässt Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Konzepts „Stiftung“ aufkommen – auch von den Aktiven selbst. Wie stehen Sie dazu? Was entgegen Sie Zweifeln?

**Oldenburg:** Darauf gibt es aus meiner Sicht eine ehrliche und selbstkritische Einleitung: Ja, das Konzept Stiftung sieht derzeit unattraktiv aus, wenn man damit meint, ohne Aufwand und Risiko am Kapitalmarkt Erträge erwirtschaften und sich dann auf das Geldausgeben konzentrieren zu können. Und leider ist das ein verbreitetes Bild, das sich nicht nur Außenstehende von Stiftungen machen, sondern das auch auf einigen Konferenzen und Publikationen des Sektors bestätigt wird.

Dann aber kommt die überzeugte und leidenschaftliche zweite Hälfte der Antwort: Stiftungen sind der Motor der Zivilgesellschaft, und es liegt an uns sie als solchen zu erhalten und zu gestalten. Sie sind nicht konservativ, zinsabhängig und gleichförmig, sondern ursprünglich in ihrer Geschichte – und immer wieder seither – radikal, unternehmerisch und kreativ.

Die frühen Stiftungen führten als Vermögen gesellschaftlich unverzichtbare und oft innovative Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Bildungseinrichtungen.

gen. Diese Werte wirken noch heute für die Gesellschaft und hätten sich ohne Stiftungen meist nicht in ihrer Zweckbindung erhalten. Viele dieser sozialunternehmerischen Sachwerte haben mittlerweile sogar vergleichsweise hohe Renditen! Eine Stiftung funktioniert nicht automatisch, sondern nur, wenn sie eine gute Idee hat, wie sie ihren Zweck verwirklicht. Die aktuelle Phase ist keine Naturkatastrophe, sondern – so schwer das für viele wird – eine gewaltige Chance, neue und andere Wege zur Verwirklichung des Stiftungszwecks zu finden. Die Vorbilder dafür sind überall, wir müssen sie nur neu entdecken.

**S&S:** Eine fehlende Zukunftsfähigkeit wird gerade kleineren, oft jungen und wenig kapitalstarken Stiftungen attestiert, die zahlenmäßig den größten Teil des Sektors ausmachen ...

**Oldenburg:** Klein, groß, diese Kategorien sind sehr relativ. Was ist das größte Werk der Menschheitsgeschichte? Wikipedia, geschaffen fast ohne Geld, getragen von einer Stiftung. Hätte man das Engagement der Millionen Beitragenden bezahlen müssen, wäre keine Stiftung groß genug dafür gewesen. Eine Stiftung braucht nicht Millionen an Kapital, sie braucht eine gute Idee, die Ressourcen mobilisiert. Wenn es aber keine brillante Idee für die Wirkung einer Stiftung gibt, dann sollte man sie insbesondere dann nicht gründen, wenn man nicht genug Werte einbringen kann, sie dorthin zu entwickeln. Wir sollten nicht eine möglichst hohe Zahl von Stiftungsgründungen feiern, sondern eine möglichst hohe Zahl von Stiftungen, die ihren Zweck erfüllen können. Oft ist eine Zustiftung oder eine andere Rechtsform auch eine gute Idee.

**S&S:** Mit der Problematik der sog. notleidenden Stiftung [S&S RS 1/2014] wurden zunehmend Forderungen nach einer Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen verbunden. Im September letzten Jahres hat die Bund-Länder-



Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder nun ihren Bericht zu den Möglichkeiten einer Reform des Stiftungsrechts vorgelegt, der seitdem intensiv diskutiert wird. Wie stehen Sie zu den Vorschlägen? Gehen Sie Ihnen weit genug? Wo erwarten Sie mehr? Ist die notwendige Flexibilisierung des Stiftungsrechts damit erreicht? Oder droht die Stiftungsidee aufgelöst zu werden?

**Oldenburg:** Die Stiftungsrechtsreform ist auf einem guten Weg. Die meisten unserer Vorschläge wurden aufgenommen, etwa das Stiftungsrecht einheitlich im BGB zu regeln, um die unterschiedliche Rechtsanwendung im Stiftungsrecht innerhalb der Aufsichtspraxis zu beenden, die Einführung der Gesamtrechtsnachfolge bei der Zu- und Zusammenlegung von Stiftungen, die ihren Zweck dauerhaft nicht mehr verwirklichen können, oder die Erweiterung der Stifterrechte dahingehend, dass Änderungen des Satzungszwecks auch nach der Gründung noch vorgenommen werden können. Jetzt versuchen wir, im Interesse der Stiftungen noch etwas mehr herauszuholen, und dann zählt, dass wir alle mit einer Stimme die zügige Umsetzung in der nächsten Legislatur bewirken. Das wäre ein großer und wichtiger Etappenerfolg.

**S&S:** Und in steuerlicher Hinsicht? In der Praxis beklagt wird ein erneuter Trend der Finanzverwaltungen zur Gängelung und Bürokratisierung, Stichworte: Mustersatzungen, Umsatzsteuer. Auch führen die detailreichen Finanzmarktgesetze offenbar zu erheblichen Kollateralschäden bei gemeinnützigen Körperschaften. Welche Initiativen ergreift der Verband hier?

**Oldenburg:** Da müssen wir anders vorgehen als beim Stiftungsrecht, denn bei diesen Themen zielt der Gesetzgeber meist nicht auf Stiftungen, sondern auf Banken, Unternehmen etc. Also müssen wir auf Allianzen in der Interessenvertretung setzen, einerseits mit dem bewährten Bündnis für Gemeinnützigkeit, aber auch mit Verbänden, mit denen wir bisher nicht so eng zusammengearbeitet haben. Hier liegt eine große, neue Aufgabe, mit der wir bei vielfältigen Themen von der Investmentbesteuerung bis zum Geldwäschegesetz für unsere Mitglieder viel bewirken können.

**S&S:** Gerade größeren Förderstiftungen wird eine wichtige gesellschaftliche Rolle als Initiatoren und Förderer von Reformen in wichtigen Bereichen wie Bildung, Wissenschaft und Sozialwesen oder Kultur zugewiesen. Was können solche Stiftungen tun, um noch wirksamer Impulse zu setzen. Wie sollten sie sich in strategischer Hinsicht positionieren?

**Oldenburg:** Hinter Ihrer Frage steckt eine zentrale und wichtige Überlegung. Ich beobachte zwei Diskurse: Wie können Stiftungen vermeiden, dort einzuspringen, wo der Staat versagt oder sich zurückzieht? Und: Wie können Stiftungen Impulse geben, damit sie der Staat oder andere dann in ihre Finanzierung übernehmen? Beide Diskurse halte ich für zu kurz gedacht.

Stattdessen würde ich dafür werben, in Wertschöpfungsketten zu denken, auch wenn der Begriff vielleicht manchen zu wirtschaftlich klingt. In jedem gesellschaftlichen Problemfeld gibt es Akteure und ihre Beiträge, und oft könnten sie gemeinsam das tun, was nötig wäre, um das Problem zu lösen. In dieser Wertschöpfungskette des Gemeinwohls und der sozialen Innovation spielen Stiftungen eine zentrale Rolle: Als freie Radikale, die Lücken füllen, Verbindungen schaffen, Risikofinanzierung bereitstellen etc. – damit das ganze System hinterher besser funktioniert. Stiftungen sind aus meiner Perspektive dann am erfolgreichsten, wenn sie ihre einzigartige Rolle in der Wirkungskette des Gemeinwohls erkennen und engagiert ausfüllen. Das Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband mit seinen lokalen Bildungslandschaften ist ein solches Beispiel, das viele kluge Mütter und Väter hat.

**S&S:** Welchen Einfluss kann Impact Investing, also die wirkungsorientierte Vermögensanlage, haben?

**Oldenburg:** Damit befasse ich mich schon lange, und das ist begrifflich etwas verworren. Eng definiert als Direktinvestitionen in Social Entrepreneurs ist der Markt winzig und in einem sehr frühen Stadium. Wenn man aber damit meint, Rendite und Wirkung bewusst zu verbinden, dann ist das Spektrum riesig und geht erstmal bei so etablierten Dingen wie nachhaltigen Geldanlagen los. Sehen Sie es so: Eine Spende hat ein Ausfallrisiko von 100 %, denn es kommt garantiert kein Geld zurück. Sie soll die Wirkung maximieren. Eine traditionelle Investition hat ein Risiko, das darunter liegt, dafür eine erhoffte Rendite, möglichst aber auch einen Wirkungsbeitrag. Stiftungen können gedanklich beides verbinden und sozusagen mit beiden Händen handeln. Damit sind sie potenziell kraftvoll. Was davon im Einzelfall möglich ist, darüber geben wir Orientierung, machen aber keine konkreten Anlageempfehlungen und sind neutral, weil wir keine eigenen Produkte verkaufen.

**S&S:** Stichworte „Wirkung“ und „Kooperation“ – Themen, die in der Stiftungswelt immer mehr an Aufmerksamkeit gewinnen. Welche Chancen sind damit verbunden, welche Risiken?

**Oldenburg:** Die Begriffe finden fast alle gut, aber sie können auch sehr vielfältig verstanden werden. Schauen wir uns „Wirkung“ näher an. Da geht es nicht nur um eine gleichförmige Wirkungsmessung von Projekten, sondern es muss auch Raum geben für das, was Jan-Philipp Reemtsma einmal ex-zentrisch genannt hat. Und: Als Stif-





tungen können wir nicht nur Wirkung über unsere Förderung erzielen, sondern auch mit unserem Vermögen und dem Engagement der beteiligten Menschen positiv für die Gesellschaft wirken. Und was Kooperationen angeht: Klar, Stiftungen müssen nicht kooperieren, aber meist bewirkt man gemeinsam mehr. Ich würde sogar dazu ermutigen, noch fokussierter auf die eigene Stärke zu sein, sei es bei der Projektauswahl, der Öffentlichkeitsarbeit oder dem Fundraising – und die anderen Dinge dann einzukaufen oder abzugeben.

**S&S:** Und zur internationalen Kooperation. Nach dem Scheitern des europäischen Stiftungsstatuts im letzten Jahr hatten Sie angekündigt, zusammen mit den europäischen Partnern des Bundesverbandes neue Reformvorhaben erarbeiten zu wollen, auch zu grenzüberschreitendem Spenden. Konnte hier schon etwas konkretisiert werden?

**Oldenburg:** Erstmals arbeiten jetzt das europäische Verbandsnetzwerk dafne und das European Foundation Center zusammen, um die großen Anliegen der europäischen Philanthropie gemeinsam zu formulieren. Erst kürzlich fand das 10. dafne Jahrestreffen erstmalig in Berlin in unserem Haus statt. Ich glaube, eine solche Vision könnte in einem Binnenmarkt für Philanthropie und Bürgerengagement liegen. Es kann ja nicht sein, dass Waren und Dienstleistungen offene Grenzen haben, Stiftungshandeln und Engagement aber nicht. Es reicht nicht, nur über die neuen Bedrohungen für die Zivilgesellschaft in Europa zu klagen. Wir müssen handeln.

**S&S:** Was muss, abgesehen von einer Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen, passieren, damit grenzüberschreitende Stiftungszusammenarbeit in Quantität und Qualität wachsen kann?

**Oldenburg:** Denkbarrieren einreißen, Partner sichtbar machen und Transaktionskosten senken. Immer mehr Stiftungen erkennen: Soziale Herausforderungen enden nicht an Grenzen, Stiftungsdenken und -handeln auch nicht. Für das Thema haben wir im Bundesverband neu einen

eigenen Bereich geschaffen, der unsere Mitglieder bei Fragen der Internationalisierung unterstützt.

**S&S:** Vom 17. bis 19. Mai findet der Deutsche StiftungTag in Osnabrück statt. Das Motto – diesmal ganz knapp –: „Bildung!“ Warum dieses Thema in diesem Jahr?

**Oldenburg:** Das Thema könnten wir jedes Jahr machen, so viel Stiftungsaktivität lässt sich darunter fassen. Und mit Blick auf 2018: Lassen Sie sich überraschen, was uns als nächstes einfällt!

**S&S:** Mit dem „Stiftungstag vor Ort“ wird es ein neues Veranstaltungsformat geben. Was ist das Besondere daran? Welche Idee steckt dahinter?

**Oldenburg:** Raus aus der Kongresshalle, rein ins Stiftungswirken. Osnabrück ist eine geniale Region dafür. Ich kann nur jedem raten, sich schnell zu registrieren, denn die Plätze sind begrenzt.

**S&S:** Was dürfen wir sonst im nächsten Jahr von Ihnen und dem Verband erwarten?

**Oldenburg:** Unser Fokus wird dort liegen, wo uns die Mitglieder am meisten als Verband brauchen – weniger bei Förderprojekten, die Stiftungen auch selbst miteinander umsetzen könnten. In der Interessenvertretung, im Werben für das Stiften, im Mitgliederservice müssen wir erfolgreich sein. Nächstes Jahr werden wir uns sicher mehr mit der Digitalisierung befassen, und neben der Arbeit im Bereich „Kapital und Wirkung“ sehe ich auch ein großes Potenzial in der gemeinsamen Personalentwicklung.

**S&S:** Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

**Herzlichen Dank für das Gespräch.** 

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking, Herausgeber Stiftung&Sponsoring

