

Die Bürgerstiftung – Der Businessplan

Warum ein Businessplan?

Sind Businesspläne nicht nur etwas für Gewerbetreibende? Was haben Non-Profits mit Geschäftsideen, Produkten, Märkten und Wirtschaftsplanung zu tun? Außerdem: Aus Erfahrung wissen wir, dass es selten gelingt Planzahlen 1:1 umzusetzen. Warum also erst die Mühe machen und einen Plan aufstellen?

Vier gute Gründe:

- § Als steuerbegünstigte Einrichtung sind Sie aus der Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit in besonderem Maße zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung verpflichtet! Die ordentliche Geschäftsführung setzt voraus, dass Sie zumindest ungefähr voraussehen können, welche Ein- und Ausgaben auf Sie zu kommen und Sie nicht von unerwarteten Kosten „überrascht“ werden können. Der Plan ist somit Ihr erstes Controlling-Instrument (bei Abweichungen der Ist- von den Plan-Zahlen).
- § Als Stiftung müssen Sie dem Finanzamt und der Stiftungsaufsicht regelmäßig Rechenschaft über Ihre Tätigkeiten und Finanzen ablegen! Eine ordentliche Planung erleichtert nicht nur die Darstellung der erreichten Ziele, sondern ist auch Voraussetzung für die vollständige Rechnungslegung.
- § Als Bürgerstiftung sind Sie auf Wachstum ausgerichtet! Erhebliches Wachstum setzt zum einen **geplantes** Einwerben von Zuwendungen voraus. Zum anderen bedeutet Wachstum, dass Sie die notwendigen Ressourcen einplanen müssen, damit z.B. den Stiftern gegebene Versprechen auch bewältigt werden können. Der Businessplan hilft Ihnen dabei Ihre Vorhaben systematisch zu durchdenken, auf Plausibilität hin zu überprüfen und alle notwendigen Faktoren zu berücksichtigen.
- § Sie bekommen nur Zuwendungen von Menschen, die Ihnen vertrauen! Insbesondere für Großstifter und potentielle Erblasser ist der Businessplan oft ein erstes Zeichen für Seriosität und wirkt somit vertrauensbildend.

Fazit: Sehen Sie den Businessplan als persönlichen Coach, der Ihnen hilft die schwierigen Zeiten der Aufbauphase zu überstehen. Einmal wohl durchdacht, erscheint der Berg an Verantwortung und Arbeit leichter zu bewältigen und es gibt Ihnen das gute Gefühl einen Überblick über die Aufgaben zu haben.

Welche Inhalte sollte er bei einer Bürgerstiftung haben?

Der Businessplan einer Bürgerstiftung enthält vom Grundsatz her die gleichen Elemente ein klassischer Geschäftsplan für profitorientierte Unternehmen. Der Grund hierfür ist, dass auch die Bürgerstiftung Vermögensaufbau betreibt und daher um Stifter, Zustifter und Spender werben muss. Die folgenden Hinweise sind in zwei Dokumente aufgeteilt:

1. Allgemeine Hinweise zu den Elementen eines Businessplans für Bürgerstiftungen und
2. Eine Checkliste mit Fragen und Antwortmöglichkeiten.

Bitte verstehen Sie beide Dokumente als Hilfestellung und nicht als zwingendes Muster.

Die Bürgerstiftung – Der Businessplan

Elemente des Businessplans einer Bürgerstiftung:

I. Das Konzept Ihrer Bürgerstiftung kurz, knapp und prägnant!

- § Formulieren Sie hier die Mission Ihre Stiftung (Ziel & Zweck). Was ist das Besondere an einer Bürgerstiftung in Ihrer Stadt? Welchen Nutzen hat Sie für die Bürgerinnen und Bürger? Z.B. Für die Vereine vor Ort als mögliche Projektpartner, Fördergeldempfänger oder für Bürgerinnen und Bürger die Stiften möchten.
- § Wie soll sich die Stiftung in den nächsten 3 Jahren finanziell entwickeln? (Grobe Darstellung) Wie wollen Sie das Ziel erreichen?

II. Tätigkeitsbeschreibung: Gegenwart und Zukunft

- § Hier beschreiben Sie Ihre Ziele. Was wollen Sie erreichen? Unterscheiden Sie bitte zwischen der Projektarbeit der Stiftung und Ihrer Arbeit mit den Stiftern, Spendern und Ehrenamtlichen.
- § Welche Angebote haben Sie für Ihre Zielgruppen? Wie soll die Palette in drei Jahren aussehen?

III. Organisation und Kosten

- § **Wie arbeitet Ihre Stiftung?** Welche Organe gibt es? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer führt sie aus? Sind die Zuständigkeiten definiert und verteilt? Wer ist z.B. für die Stifterbetreuung und wer für die Projektarbeit zuständig? Gibt es hauptamtliches Personal? Welche Aufgaben werden ehrenamtlich bewältigt?
- § **Wie wird die Personalentwicklung aussehen?** Wann werden Sie hauptamtliches Personal benötigen? Wie wird der Personalbedarf in drei Jahren aussehen?
- § **Wie wird sich Ihr Raumbedarf entwickeln?** Welcher Standort ist für die Bürgerstiftung ideal und welcher ist realisierbar? Welche Schritte sind zu berücksichtigen um den Idealstandort zu erreichen?
- § **Welche Kosten entstehen durch den Betrieb der Stiftung** (Kosten der Geschäftsstelle, Projektkosten)?
- § Wo können Sie mit welchen Partner zusammenarbeiten? Wo liegen die Vorteile für beide Seiten? (Unterscheidung: Projektpartner und Partner bei der Verwaltung)

IV. Marketing

- § **Was ist Ihr Markt?** Wie groß ist das Wachstumspotential? Wie groß ist das Einzugsgebiet (wie viele Menschen würden sich mit der Bürgerstiftung Musterstadt identifizieren)? Gibt es genügend Stifter, Zustifter und Spender? Gibt es Konkurrenz? Wie hebt sich die Bürgerstiftung davon ab?
- § **Setzen Sie Schwerpunkte**, d.h. finden Sie Versorgungslücken und definieren Sie solche Bereiche in denen Ihre Bürgerstiftung im Vergleich zu Mitbewerbern besonders wirksam arbeiten kann. (z.B. indem sie potentielle Spender berät, bei fremden Projekten eine Vermittlerrolle einnimmt oder Versorgungslücken aufdeckt und hier eigene Projekte durchführt.)

Die Bürgerstiftung – Der Businessplan

§ **Entwickeln Sie eine Marketingstrategie.** Wie wollen Sie um Ihre Zielgruppen werben? Wer soll Sie ansprechen? Mit welchen Mitteln soll das geschehen? Wie sollen Ihre Angebote kommuniziert werden?

V. Realisierung

- § **Welche Aufgaben müssen bewältigt werden?** (z.B. Auswahl/Durchführung der Projekte oder Förderprojekte, Stifterwerbung und Betreuung, Buchführung, Öffentlichkeitsarbeit etc.) Insbesondere bei Bürgerstiftungen ist es wichtig die einzelnen Tätigkeiten in „Arbeitspakete“ aufzuteilen: z.B. „operative Projektarbeit“, „Fördertätigkeit“, „Kooperationen“, „Dienstleistungen für Stifter und Spender“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Finanzen“
- § Definieren Sie die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihrer Stiftung. Wann müssen sie erreicht sein? (In Form einer Graphik übersichtlicher!)
- § Welche Aufgaben und Meilensteine hängen voneinander ab? Bezeichnen Sie die kritischen (Zeit-)Punkte.

VI. Finanzierung

Im Businessplan sollten Aussagen zur finanziellen Entwicklung der Stiftung sowie ein grober Liquiditätsplan enthalten sein. Außerdem sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- § Wie viel Geld benötigt die Stiftung für ihre Verwaltung und ihre Zweckverwirklichung?
- § In welchen Zeiträumen werden die Beträge benötigt?
- § Welche Einnahmequellen will sie erschließen?
- § Wie hoch werden Einnahmen voraussichtlich sein?
- § Auf welche Annahmen stützen Sie diese Voraussagen?

Zum Liquiditätsplan: Hier sollten alle Einnahmequellen (Erträge, Spenden, Gebühren, Erlöse etc.) und Ausgaben aufgeführt werden. Es ist sinnvoll eine Planung für drei Jahre zu erstellen um die Kostenentwicklung einschätzen zu können. Wenn möglich, sollten zwei Szenarien (günstiger/ungünstiger Verlauf des Geschäftsjahres) erstellt werden. Zudem sollte bedacht werden, welche Rückfallpositionen bestehen um z.B. die Deckung von Personalkosten, Miete etc. in jedem Fall abzusichern.

Literaturhinweis:

McKinsey & Company (Hrsg.):

Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg
2. akt. u. erw. Aufl., Zürich 1999