



STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN: WANN, WARUM UND WIE VENTURE PHILANTHROPY SINNVOLL IST

Inhaltsverzeichnis

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE	4	TEIL 2:	20
VORWORT ZUR ORIGINALAUSGABE	6	ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR PRINZIPIEN DER VENTURE PHILANTHROPY	
ZUSAMMENFASSUNG	8	Aktives Engagement	
TEIL 1: EINFÜHRUNG	12	Capacity Building	
Ziele dieses Leitfadens		Mehrjährige Förderung	
Venture Philanthropy in einer sich verändernden Stiftungslandschaft		Ideelle Unterstützung	
		Zugang zu Netzwerken	
		Maßgeschneiderte Finanzierung	
		Leistungsmessung	

Herausgeber:

European Venture Philanthropy Association
78, Avenue de la Toison d'Or
1060 Brüssel
Belgien
Email: info@evpa.eu.com
Webseite: www.evpa.eu.com

Copyright ©2012 EVPA

Sie dürfen die Inhalte dieser Publikation unter folgenden Bedingungen verwenden: Bitte verweisen Sie bei Nutzung der Inhalte auf STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN: WANN, WARUM UND WIE VENTURE PHILANTHROPY SINNVOLL IST Copyright ©2012 EVPA

Sie dürfen die Inhalte der Publikation nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.

Das Werk darf in Inhalt und Umfang nicht geändert werden.

Bei Nutzung und Verbreitung des Werks, müssen Sie auf die Lizenzbedingungen hinweisen.

ISBN: 9789081907026

Autorinnen: Lisa Hehenberger, Ashley Metz Cummings

Deutsche Überarbeitung: Forum for Active Philanthropy gGmbH, Berlin, Deutschland

Deutsche Übersetzung: Dr. Janina Gatzky, Wien, Österreich

Redaktion: European Venture Philanthropy Association, Brüssel, Belgien und Forum for Active Philanthropy gGmbH, Berlin, Deutschland

Gestaltung: Pupil, Halle, Belgien

Druck: Fata Morgana Verlag, Berlin, Deutschland



TEIL 3:
FALLSTUDIEN

26

BMW Stiftung Herbert Quandt
König-Baudouin-Stiftung
Canopus Stiftung
d.o.b foundation
BonVenture Fonds und Stiftung

TEIL 4:
SECHS VP-STRATEGIEN FÜR
STIFTUNGEN IN DER PRAXIS

64

TEIL 5:
SCHLUSSFOLGERUNGEN

70

Allgemeine Überlegungen
Bedeutung für Förderempfänger
Eine neue Ära der Venture Philanthropy:
Spenden und Investieren Hand in Hand

STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN: WANN, WARUM UND WIE VENTURE PHILANTHROPY SINNVOLL IST

Das EVPA Knowledge Centre
dankt seinem Sponsor



Für ihre großzügige
Unterstützung dankt EVPA

FONDAZIONE CRT



Diese Publikation wurde erstellt in Kooperation mit



BMW Stiftung
Herbert Quandt

ASHLEY METZ CUMMINGS UND LISA HEHENBERGER

SEPTEMBER 2012

noaber foundation

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE

2010 gab die European Venture Philanthropy Association (EVPA) die Studie „Strategies for Foundations: When, why and how to use Venture Philanthropy“ heraus. Die vorliegende Publikation ist eine Übersetzung dieser Studie und gleichzeitig eine Anpassung an die deutsche Stiftungslandschaft. Zusätzlich zu der König-Baudoin-Stiftung aus Belgien und der d.o.b foundation aus den Niederlanden werden drei Beispiele aus Deutschland beleuchtet: die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Canopus Stiftung und die BonVenture Management GmbH. Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern der Organisationen, die als Fallbeispiele dienten, für ihre Großzügigkeit, uns ihre Zeit und Informationen zur Verfügung zu stellen, sowie der BMW Stiftung Herbert Quandt für die Förderung der Publikation und dem Forum for Active Philanthropy für die Umsetzung. Darüber hinaus gilt unser Dank David Carrington, James Mawson und Sevdalina Rukanova für die kritische Durchsicht und ihre hilfreichen Anmerkungen zum Originaltext sowie der Fondazione CRT aus Italien und der Esmée Fairbairn Foundation aus Großbritannien für Ihre Beteiligung an der Originalausgabe.

VORWORT ZUR ORIGINALAUSGABE

Venture Philanthropy (VP), manchmal auch engagierte Philanthropie genannt, ist ein Instrument aus dem Werkzeugkasten von Stiftungen. Es wird die Stiftungswelt wohl nicht revolutionieren, kann aber mancher Stiftung als sinnvolle Anleitung für ihre Arbeit dienen. Die Strategien der Venture Philanthropy, darunter auch die Spendenfinanzierung und soziale Investitionen, müssen nicht zwangsläufig an die Stelle traditioneller Förderansätze treten. Vielmehr sind sie eine Ergänzung des verfügbaren Repertoires an Methoden und Ansätzen von Stiftungen. Viele Stiftungen werden zu ihrer Überraschung feststellen, dass einige Werkzeuge der Venture Philanthropy bereits in ihrem Werkzeugkasten vorhanden sind.

Venture Philanthropy kann bei der Einführung neuer Arbeitsweisen unterstützen bzw. aufzeigen, dass man bereits auf dem richtigen Weg zum Erfolg ist. Vor allem der langfristige Blick auf Organisationen als Ganzes verleiht Venture Philanthropy eine beeindruckende Durchschlagskraft. Dieser ganzheitliche Ansatz erlaubt es, Organisationen nachhaltiger aufzustellen und zu stärken. Evaluation und Wirkungsmessung spielen eine entscheidende Rolle für optimale Planung, Durchführung und Ergebnisse. In diesem Sinne können einzelne Instrumente der Venture Philanthropy bei Bedarf angewendet und innovativ eingesetzt werden.

Dabei ist es nebensächlich, ob man die Venture Philanthropy-Prinzipien als Innovation oder alten Hut betrachtet. Was zählt, ist ein Verständnis dafür, dass diese Ansätze bewährte Verfahrensweisen abbilden. Stiftungen, die Offenheit, Flexibilität und Bereitschaft mitbringen, verschiedene VP-Elemente in ihre Arbeit zu integrieren, werden davon profitieren: Sie können in ihrem jeweiligen Sektor mehr bewirken und auf diese Weise zur Erfüllung ihrer Mission beitragen. Daher lohnt es sich für Stiftungen, sich mit Venture Philanthropy-Strategien auseinanderzusetzen und diese in die eigene Arbeit einfließen zu lassen. Die in diesem Leitfaden vorgestellten Fallstudien beschreiben, wie einige sehr erfolgreiche Stiftungen den VP-Ansatz in ihre Strategie integriert haben. In diesem Sinne möchten wir alle Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger zu einem Um- und Neudenken ihrer Strategie einladen.

Gerry Salole

Geschäftsführer,
European Foundation Centre

Serge Raicher

Vorsitzender,
European Venture Philanthropy Association

ZUSAMMENFASSUNG

Als konzeptioneller Ansatz existiert Venture Philanthropy (VP) in unterschiedlichen Ausprägungen schon seit den Anfängen des Stiftertums. Im Laufe der Geschichte haben Stiftungen und Spender¹ die unter diesem Begriff zusammengefassten Werkzeuge immer wieder in ihrer Arbeit eingesetzt.

Venture Philanthropy will sozial ausgerichtete Organisationen durch sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Unterstützung stärken, damit diese ihre gesellschaftliche Wirkung steigern können. Die European Venture Philanthropy Association (EVPA) verwendet den Begriff „Venture Philanthropy“ zur Beschreibung von Fördermaßnahmen und sozialen Investitionen im Rahmen der folgenden sieben Prinzipien: die aktive Beziehung zwischen dem Management eines Sozialunternehmens oder einer gemeinnützigen Organisation und dem Stifter oder Spender, der Einsatz verschiedener Finanzierungsinstrumente, die mehrjährige Förderung, die ideelle Unterstützung, die Fokussierung auf die Stärkung der betreffenden Organisation, den Zugang zu eigenen Netzwerken und die Leistungsmessung.

Risikokapitalgeber und andere Wirtschaftsakteure haben ihre beruflichen Kompetenzen und Fertigkeiten in die Spenden- und Stiftungskultur eingebracht. Sie haben zur Entwicklung neuer Finanzierungsmodelle für soziale Organisationen beigetragen, darunter sowohl Spenden als auch soziale Investitionen. Dafür haben sie den Begriff „Venture Philanthropy“ geprägt. Über die Jahre haben Stiftungen ihre Ansätze und Methoden weiterentwickelt, einige der VP-Instrumente ihrem Werkzeugkasten zugefügt und ausprobiert, wobei dieser Prozess noch längst nicht abgeschlossen ist. Das EVPA Knowledge Centre ist überzeugt davon, dass der sektorübergreifende Informationsaustausch für die Entwicklung aller Elemente im Feld sozialer Investitionen von grundlegender Bedeutung ist. Der vorliegende Leitfaden soll deshalb:

- als praktische Anleitung dienen, um Stiftungen wichtige Informationen über Venture Philanthropy zur Verfügung zu stellen und ihnen so eine Grundlage für fundierte Entscheidungen über künftige Förderstrategien zu bieten,
- die besten Praktiken und nächsten Schritte für an Venture Philanthropy interessierten Stiftungen zusammengefasst darstellen,
- unnötige Hindernisse und Vorurteile zwischen Stiftungssektor und Venture Philanthropy abbauen.

In diesem Leitfaden werden Arbeitsweisen von Stiftungen unter die Lupe genommen und ihr Bezug zu Venture Philanthropy untersucht. Wir haben sechs Strategien herausgearbeitet, die im Feld der VP aktive Stiftungen anwenden, und erläutern diese anhand von Fallstudien der folgenden fünf Stiftungen aus verschiedenen Ländern Europas:

1. BMW Stiftung Herbert Quandt (BMW Stiftung), Deutschland
2. König-Baudouin-Stiftung (KBS), Belgien
3. Canopus Stiftung (Canopus), Deutschland
4. d.o.b foundation (d.o.b), Niederlande
5. BonVenture Fonds und Stiftung (BonVenture), Deutschland

¹ Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

EXECUTIVE SUMMARY

Zunächst beleuchtet dieser Leitfaden den Kontext von Venture Philanthropy in der Stiftungswelt und wie die VP-Prinzipien in der Vergangenheit angewendet wurden. Im nächsten Schritt wird anhand von Fallstudien der genannten fünf Stiftungen herausgearbeitet, mit welchen Schwierigkeiten die jeweilige Stiftung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer VP-Strategien konfrontiert war und wie sie diese gelöst hat, einschließlich rechtlicher, führungsrelevanter, personeller und operativer Fragen. Im Anschluss daran wird dargestellt, unter welchen Bedingungen, aus welchen Gründen und wie jede der vorgestellten sechs VP-Strategien für Stiftungen eingesetzt werden kann.

Die wichtigsten Strategien zur Anwendung von VP in Stiftungen umfassen:

1. Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture

Philanthropy-Prinzipien: Viele Stiftungen wenden bereits eine oder mehrere Methoden der Venture Philanthropy an, nur werden diese häufig nicht so betitelt. Stiftungen, die dies noch nicht tun, können Destinatären neue Leistungen anbieten, indem sie zunächst einen oder mehrere der genannten Ansätze verfolgen.

2. Förderung von Venture Philanthropy: Stiftungen, die den Wert von Venture Philanthropy als Mittel zur Stärkung von Organisationen erkannt haben, aber ihre eigene Organisationsstruktur nicht ändern möchten, können engagierte Philanthropie finanziell unterstützen. Die BMW Stiftung Herbert Quandt und die d.o.b foundation wenden diese Strategie an bzw. haben dies in der Vergangenheit getan.

3. Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy: BonVenture und die Canopus Stiftung haben jeweils Finanzierungs- bzw. gemeinnützige Investment-Fonds eingerichtet, um finanzielle Mittel in VP-Initiativen und soziale Investitionsprojekte zu lenken.

4. Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation (VPO): Eine Stiftung kann neben ihrem bestehenden „Geschäft“ eine VP-Organisation unterhalten. So hat die König-Baudouin-Stiftung eine VPO ins Leben gerufen.

5. Ko-Investition gemeinsam mit einer Venture Philanthropy-Organisation: Im Rahmen einer Ko-Investition (Beteiligung) investieren sowohl Stiftung als auch VP-Organisation gemeinsam in ein Projekt, wobei jede Partei ihre jeweiligen Fertigkeiten und Werkzeuge einbringt. Die BMW Stiftung Herbert Quandt ist ein Beispiel für eine solche Beteiligung. Auf diese Weise bringt die Stiftung ihr umfangreiches Wissen und ihre Kompetenz im sozialen Bereich in die Partnerschaft mit Dritten ein, um systematische Veränderung zu fördern.

6. Vollständige Umwandlung: Die vollständige Umwandlung einer Stiftung in eine Venture Philanthropy-Organisation beinhaltet die Revision aller Arbeitsabläufe der Organisation, ihrer Strategie und ggf. auch einen Austausch des Personals. Die d.o.b foundation hat eine solche Wandlung durchlaufen.

In der folgenden Übersicht wird zusammenfassend dargestellt, unter welchen Bedingungen die Anwendung der genannten Strategien sinnvoll und begründet ist:

STRATEGIE	Wann ist VP sinnvoll?	Welche Vorteile ergeben sich daraus?
Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> Für Stiftungen, die bisher nur durch Spenden gefördert haben. Viele Stiftungen setzen bei großen Förderungen bzw. zur Stärkung eines Förderempfängers bereits auf aktives Engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung mit geringen Ressourcen möglich. Mehrwert für Destinatäre – kann finanzielle Nachhaltigkeit stärken.
Förderung von Venture Philanthropy	<ul style="list-style-type: none"> Einfache Umsetzung ohne Notwendigkeit zur Veränderung von Organisationsstrukturen Viele Stiftungen fördern VP-Organisationen, um Erfahrungen mit VP zu sammeln Investition in VP bietet interessante Möglichkeiten für Stiftungen, die Innovation fördern möchten. 	<ul style="list-style-type: none"> Name der Stiftung verleiht neuer VP-Organisation Legitimität; kann VP-Organisation helfen, zusätzliche Mittel einzuwerben Förderung von Sozialunternehmertum und Entwicklung des VP-Sektors durch Unterstützung von VP in neuen geografischen Regionen Privilegierter Zugang zu Betriebsabläufen der VP-Organisation, damit Ermöglichung von Wissenstransfer
Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy („Dachfonds“)	<ul style="list-style-type: none"> Bietet Stiftungen die Möglichkeit, verschiedene Finanzierungsinstrumente auszuprobieren; gesammelte Erfahrungen können später anderweitig genutzt werden Getrennte Rechtsperson kann ein Mittel zur Überwindung von rechtlichen Hürden für Stiftungen darstellen, die in VP investieren 	<ul style="list-style-type: none"> Recycling von Mitteln ermöglicht Re-Investition in weitere Projekte oder Organisationen Ermöglicht soziale Investitionen jenseits der üblichen Spendenvergabe Bietet Möglichkeit zum Aufbau von Wissen im VP-Bereich, das in anderen Bereichen der Stiftungsarbeit genutzt werden kann
Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Wirksame Methode, um Venture Philanthropy ohne Auswirkungen auf sonstige Bereiche der Stiftungsarbeit auszuprobieren Wenn Venture Philanthropy als „ein Instrument aus dem Werkzeugkasten“ betrachtet wird, kann eine eigenständige VP-Organisation ggf. ohne umfangreiche Ressourcen aus der restlichen Stiftung auskommen 	<ul style="list-style-type: none"> Bietet einen neuen Service für Empfängerorganisationen mit speziellen Bedürfnissen Ergänzung bestehender Förderpraktiken; kann auch als komplett separates Programm laufen Kann wertvolle Einsichten in bestehende Herangehensweisen liefern Möglichkeit, neue Spender anzusprechen
Ko-Investition gemeinsam mit einer Venture Philanthropy-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Wenn verschiedene Förderer komplementäres Sachwissen und Ressourcen beisteuern, braucht die Stiftung keine eigene VP-Kompetenz zu entwickeln Erlaubt der Stiftung, Erfahrungen mit Venture Philanthropy zu sammeln Bei begrenzten Investitionsmöglichkeiten (niedriger Deal Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> Risikostreuung unter Förderern Bietet Möglichkeiten für neue VP-Förderer aus der gemeinsamen Arbeit mit erfahrenen Förderern zu lernen Bietet allen Beteiligten die Chance, eigene Kompetenzen einzubringen Verringert Investitionsprobleme in wirtschaftlich schwachen Regionen
Vollständige Umwandlung	<ul style="list-style-type: none"> Diese Option eignet sich für kleine Stiftungen, die ihre Ressourcen auf die Förderung weniger Organisationen ausrichten wollen. Sinnvoll für stiftergeführte Stiftungen, die bereit sind, Wissen aus der Wirtschaft in ihre Arbeit einfließen zu lassen oder dies bereits tun 	<ul style="list-style-type: none"> Manche Stiftungen sind überzeugt, dass die zielgerichtete Förderung weniger Organisationen über einen längeren Zeitraum die soziale Wirkung der Arbeit erhöht Ein dedizierter VP-Ansatz ermöglicht Stiftungen, Spezialwissen im VP-Bereich aufzubauen

Die nachfolgenden Fallstudien veranschaulichen die Vielfalt im Stiftungssektor sowie die Fülle an Kreativität, Leidenschaft und Ehrgeiz, die heute Aushängeschild der Philanthropie sind. Stiftungen steht eine Vielzahl an Fördermodellen offen, wobei eine Stiftung auch verschiedene Strategien verfolgen kann, um im Rahmen ihres Engagements ihren individuellen Bedürfnissen und Zielen gerecht zu werden. Für die meisten Stiftungen stellt Venture Philanthropy eine Ergänzung zu bestehenden Ansätzen dar. In drei Fällen der hier beschriebenen Beispiele ist Venture Philanthropy eine Alternative oder Ersatz für andere Förderansätze, wobei die Canopus Stiftung und BonVenture gleich als VP-Organisationen gegründet wurden. Der vorliegende Leitfadens zeigt, wie Venture Philanthropy zu einem integralen Bestandteil des Werkzeugkastens von Stiftungen werden kann.

TEIL 1

EINFÜHRUNG

Ziele dieses Leitfadens

Als konzeptioneller Ansatz existiert Venture Philanthropy (VP) in unterschiedlichen Ausprägungen schon seit den Anfängen des Stiftertums. Im Laufe der Geschichte haben sich Stiftungen und Spender die unter diesem Begriff zusammengefassten Werkzeuge immer wieder in ihrer Arbeit zunutze gemacht.

Gegenwärtig sind der Spenden- und Stiftungssektor, seine Terminologie und Arbeitsweisen Schauplatz großer Veränderungen. Ausgelöst wird dieser Wandel durch neue Akteure, zum Beispiel aus der Venture Capital und Private Equity Branche, die die Stiftungswelt für sich entdecken, und traditionelle Geber, wie Stiftungen und wohlhabende Spender, die nach neuen Förderstrategien suchen. Mit dem in jüngster Zeit wachsenden Interesse von Risikokapitalgebern und anderen Akteuren aus der Wirtschaft an gesellschaftlichem Engagement haben Kompetenzen und Methoden Eingang in die Philanthropie gefunden, die zur Entwicklung neuer Modelle des Spendens und Stiftens beigetragen haben. Diese unternehmerischen Herangehensweisen werden mit dem Begriff „Venture Philanthropy“ bezeichnet. Darunter fallen sowohl klassische Spenden als auch rückzahlbare Fördermittel, die ganz oder teilweise für soziale Zwecke reinvestiert werden. Gleichzeitig haben einige Stiftungen ihre traditionellen Ansätze um einige der heute als „Venture Philanthropy“ bezeichneten Methoden ergänzt und erkunden neue Werkzeuge, um die soziale Wirkung ihrer Arbeit zu steigern. Mit zunehmender Verbreitung von Venture Philanthropy erscheint uns der sektorübergreifende Informationsaustausch um so wichtiger für die Entwicklung eines soziale Investitionen fördernden Umfelds. Ziel unserer Arbeit am EVPA Knowledge Centre ist es, interessierten Personen, die mehr über die Prinzipien der Venture Philanthropy erfahren möchten, praktische Informationen an die Hand zu geben, die sie ggf. in ihren Organisationen anwenden können.

Dieser Leitfaden stellt den zweiten Teil einer dreiteiligen, vom EVPA Knowledge Centre veröffentlichten Serie dar, die praktische Erfahrungen und Einblicke in die Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation vermittelt. Der erste Teil vermittelt Start-up- und noch jungen Venture Philanthropy-Organisationen (VPOs) einen Einblick in Ansätze und Methoden, die sich in Europa bereits bewährt haben (siehe „Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe“, EVPA, November 2010). Der dritte Teil wendet sich an Private Equity und Risikokapitalfonds, die sich philanthropisch engagieren wollen (siehe „A Guide to Venture Philanthropy for Venture Capital and Private Equity Investors“, EVPA, Juni 2011). Die vorliegende Publikation richtet sich an Stiftungen, die Strategien der engagierten Philanthropie in ihre Arbeit einfließen lassen oder mehr darüber erfahren möchten, wie andere Stiftungen Venture Philanthropy anwenden. Es werden verschiedene Strategien für Stiftungen analysiert, die ihnen dabei helfen sollen, Prinzipien der Venture Philanthropy in ihre Arbeit zu integrieren.

Zu diesem Zweck untersuchen wir die methodischen Ansätze, die Stiftungen verfolgen, sowie ihre Bezüge zur Venture Philanthropy. Dabei stützen wir uns auf fünf Fallstudien, von Stiftungen aus Deutschland und dem europäischen Ausland, um zu veranschaulichen, wie Stiftungen Venture Philanthropy als Werkzeug in Ergänzung ihrer allgemeinen Förderstrategie einsetzen können. Die Beispiele verdeutlichen, dass Venture Philanthropy überwiegend als zusätzlicher Baustein zu bereits angewendeten Förderstrategien eingesetzt wird und nur in wenigen Fällen eine echte Alternative darstellt.

„... DAS WICHTIGSTE IST, DAFÜR ZU SORGEN, DASS WIR IMMER DAZU LERNEN. DAS IST MEINER MEINUNG NACH ENTSCHEIDEND FÜR DEN ERFOLG IM LEBEN UND IN DER PHILANTHROPIE.“²

JEFF RAIKES, CEO DER BILL & MELINDA GATES STIFTUNG

² Hartnell, C. (2010): „Interview Jeff Raikes“ Alliance, 15(2), Juni 2010, S. 34.

TEIL 1: EINFÜHRUNG

“BEIDE ANSÄTZE ERGÄNZEN SICH – FÜR EINE STIFTUNG KANN ES VORTEILHAFT SEIN, METHODEN DER VENTURE PHILANTHROPY ANZUWENDEN. GLEICHZEITIG KANN EINE VENTURE PHILANTHROPY-ORGANISATION AUS DER ZUSAMMENARBEIT MIT EINER STIFTUNG NUTZEN ZIEHEN, DIE EINE ERFOLGSBILANZ VORZUWEISEN HAT (Z.B. IN DER FORSCHUNG UND/ ODER DURCH IHRE BISHERIGE TÄTIGKEIT), GLAUBWÜRDIG IST UND ANDERE ARBEITSMETHODEN MITBRINGT.“

LUC TAYART DE BORMS, GESCHÄFTSFÜHRER DER KÖNIG-BAUDOUIIN-STIFTUNG.³

Wir haben sechs Strategien herausgearbeitet, die anhand der einzelnen Fallstudien illustriert werden. Diese umfassen: Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien, Förderung von Venture Philanthropy, Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy, Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation (VPO), Ko-Investition mit einer Venture Philanthropy-Organisation und vollständige Umwandlung. Sinnvolle Einsatzmöglichkeiten und -grenzen werden im Text dargestellt.

Folgende Stiftungen werden beispielhaft betrachtet:

1. BMW Stiftung Herbert Quandt (BMW Stiftung), Deutschland
2. König-Baudouin-Stiftung (KBS), Belgien
3. Canopus Stiftung (Canopus), Deutschland
4. d.o.b foundation (d.o.b), Niederlande
5. BonVenture Fonds und Stiftung (BonVenture), Deutschland

Der vorliegende Leitfaden soll:

- als praktische Anleitung dienen, um Stiftungen wichtige Informationen über Venture Philanthropy zur Verfügung zu stellen und ihnen so eine Grundlage für fundierte Entscheidungen über künftige Förderstrategien zu bieten,
- die besten Praktiken und nächsten Schritte für an Venture Philanthropy interessierten Stiftungen zusammengefasst darstellen,
- unnötige Hindernisse und Vorurteile zwischen dem Stiftungssektor und Venture Philanthropy abbauen.

Um diese Ziele zu erreichen, beschreibt der Leitfaden den Kontext für Spenden und Stiften, beleuchtet Veränderungen in der Stiftungslandschaft und stellt dar, welche Chancen Venture Philanthropy in diesem Zusammenhang bietet. Im nächsten Schritt werden fünf verschiedene Stiftungen aus Deutschland und dem europäischen Ausland anhand von Fallstudien untersucht, die sich dem Thema der Venture Philanthropy auf unterschiedliche Weise genähert haben. Im abschließenden Teil finden interessierte Stiftungen praktische Tipps und Ratschläge, um die in den Fallstudien herausgearbeiteten Methoden und Ansätze in ihre Arbeit zu integrieren.

³ Tayart de Borms, L. (2005): „Venture Philanthropy and Foundations: Working together towards Meaningful Social Change“, European Venture Philanthropy Association Newsletter 5, Dezember 2005, S. 5.

Venture Philanthropy in einer sich verändernden Stiftungslandschaft

In einem ersten Schritt werden der Ansatz von Venture Philanthropy erläutert und die im Umbruch befindliche Stiftungswelt unter die Lupe genommen.

Aufgabe von Venture Philanthropy ist es, „leistungsfähige Organisationen mit sozialer Ausrichtung sowohl mit finanziellen als auch nicht finanziellen Mitteln aufzubauen, um ihre gesellschaftliche Wirkung zu verbessern“⁴. Der Begriff selbst wurde vermutlich von John D. Rockefeller III geprägt.⁵ Moderne Formen der Venture Philanthropy nahmen in den 1990er Jahren in den USA ihren Anfang, als erfolgreiche Unternehmer und Risikokapitalgeber nach Möglichkeiten suchten, sich gesellschaftlich zu engagieren. Sie investierten in gemeinnützige Organisationen oder soziale Unternehmen mit dem Ziel, diese zu stärken. Dazu brachten sie ihr berufliches Wissen und ihre Fertigkeiten ein. Mittlerweile erfreut sich Venture Philanthropy in den USA großer Zustimmung. So zählt eine Vielzahl größerer US-amerikanischer Stiftungen zu ihren Anhängern. Venture Philanthropy stellt eine Möglichkeit dar, sowohl die operative Leistungsfähigkeit von gemeinnützigen Organisationen zu erhöhen, als auch das Vertrauen privater Förderer in die wirksame und transparente Verwendung ihrer Spenden zu stärken. Die Venture Philanthropy-Bewegung bildete sich in Europa Anfang des neuen Jahrtausends heraus. Zu dieser Zeit begannen bestehende Stiftungen ihre Arbeitsweisen umzustellen, um Destinatäre besser zu unterstützen. Gleichzeitig fingen Akteure aus dem Venture Capital Bereich und der Wirtschaft an, sich in zunehmendem Maße aktiv philanthropisch zu betätigen.

Unter Venture Philanthropy versteht die EVPA die Anwendung der folgenden sieben Prinzipien zur Förderung von Organisationen mit sozialem Ansatz:

*„IN DER WIRTSCHAFT SUCHT
MAN DEN EINFACHEN WEG.
IN DER PHILANTHROPIE
GEHT ES UM DRÄNGENDE
PROBLEME. DAS SPIEL IST
HIER UM EINIGES HÄRTER.“*

*WARREN BUFFET IN BEZUG
AUF EINE SPENDE IN HÖHE
VON 30 MILLIARDEN US-
DOLLAR AN DIE BILL &
MELINDA GATES STIFTUNG.⁶*

⁴ Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D. und Oostlander, P. (2010): *Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe: A Practical Guide*, European Venture Philanthropy Association, September 2010.

⁵ John, Rob (2006): „*Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

⁶ Buffet, Warren (2006): Rede in der New York Public Library, 26. Juni 2006.

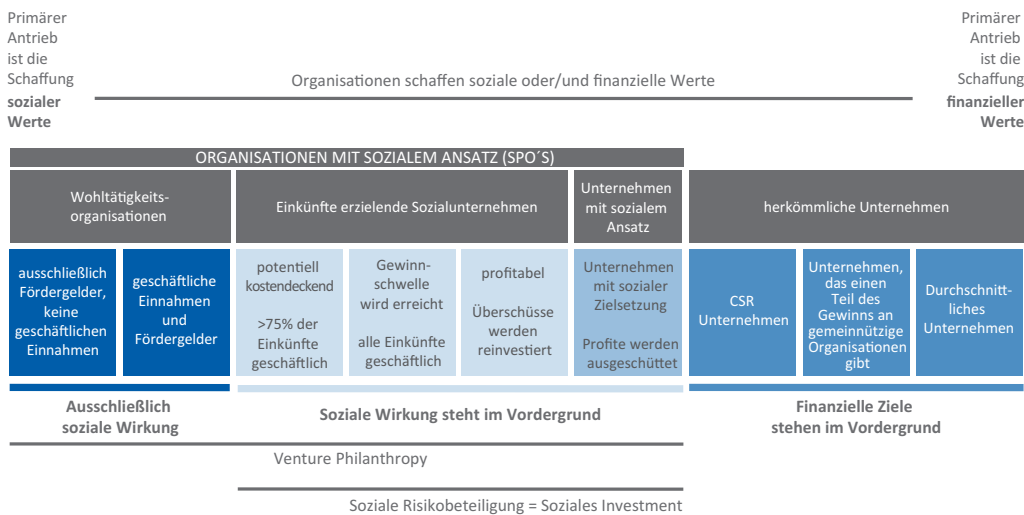
TEIL 1: EINFÜHRUNG

1. **Aktives Engagement** – bezeichnet die aktive Beziehung zwischen dem Management eines Sozialunternehmens oder einer gemeinnützigen Organisation und der engagierten Stiftung. Die Förderer bringen sich aktiv auf strategischer und operativer Ebene ein, manche bekleiden sogar Vorstands- oder Aufsichtsratsämter.
2. **Capacity Building (Stärkung der Organisation)** – Venture Philanthropy-Organisationen legen ihr Augenmerk auf den Aufbau und die Stärkung der Organisation an sich sowie ihr langfristiges Überleben. Die Förderung einzelner Projekte oder Programme ist dabei eher zweitrangig. Typischerweise fördern sie essentielle Betriebskosten, um eine bessere soziale Wirkung und operative Effizienz zu erzielen.
3. **Mehrjährige Förderung** – Üblicherweise fördern Venture Philanthropy-Organisationen eine begrenzte Zahl von Organisationen über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren und steigen erst aus, wenn die von ihnen geförderten Organisationen finanziell bzw. operativ nachhaltig wirtschaften (die finanzielle Nachhaltigkeit kann durch den Eintritt neuer Förderer gegeben sein).
4. **Maßgeschneiderte Finanzierung** – Je nach Förderempfänger und seinen individuellen Bedürfnissen sowie dem Leitbild und der Förderstrategie der Venture Philanthropy-Organisation können engagierte Spender mit verschiedensten Finanzierungsinstrumenten arbeiten. Einige Stiftungen bieten nicht rückzahlbare Förderungen wie Spenden an (wobei ausschließlich die soziale Rendite im Vordergrund steht), andere gewähren Kredite, Bürgschaften oder Mezzaninkapital (hier werden risikoabhängige Finanzerträge und soziale Renditen versprochen).
5. **Ideelle Unterstützung** – Neben der finanziellen Förderung bieten engagierte Stifter Zusatzleistungen wie Unterstützung bei der strategischen Planung, Marketing und Kommunikation, Management-Coaching, und der Personalberatung. Diese Aufgaben übernehmen Freiwillige, Mitarbeiter der VP-Organisation, Spender oder unabhängige Berater.
6. **Zugang zu Netzwerken** – Venture Philanthropy-Organisationen ermöglichen Destinatären den Zugang zu Netzwerken und weiteren potentiellen Förderern, um so ihre Fachkenntnisse und finanzielle Ressourcen zu ergänzen.
7. **Leistungsmessung** – Investitionen im Rahmen der Venture Philanthropy sind leistungsorientiert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf solider Planung, messbaren Ergebnissen, dem Erreichen von Meilensteinen sowie finanzieller Rechenschaftspflicht und einem hohen Maß an Transparenz.

Venture Philanthropy bietet einer Organisation mit sozialem Ansatz eine Mischung aus leistungsorientierter Entwicklungsfinanzierung und professionellen Dienstleistungen, um sie bei der Entfaltung ihrer sozialen Wirkung zu unterstützen. Dieser partnerschaftliche

Ansatz fußt auf aktivem Engagement analog den Herangehensweisen von Risikokapitalgebern bei der Steigerung des Marktwertes junger Unternehmen. Venture Philanthropy eignet sich für eine Vielzahl von Organisationsformen – von klassischen Wohltätigkeitsorganisationen über Stiftungen, NGOs bis hin zu Unternehmen mit sozialem Fokus.

Das folgende Schaubild⁷ illustriert die verschiedenen Organisationsformen, die alle auf die eine oder andere Weise einem sozialen Ansatz folgen. Organisationen, die üblicherweise für VP-Investitionen infrage kommen, fallen in die Kategorien: Wohltätigkeitsorganisationen, Einkünfte erzielende Sozialunternehmen und Unternehmen mit sozialem Fokus, die zusammen als Organisationen mit sozialem Ansatz bezeichnet werden.



⁷ Nach "The Venturesome Model. Reflecting on our approach and learning 2001-6, M Bolton, J Kingston, J Ludlow, 2006., angepasst von Pieter Oostlander, Shaerpa.

TEIL 1: EINFÜHRUNG

Venture Philanthropy investiert nicht in Organisationen, deren Finanzerträge die soziale Rendite übersteigen. Werden Erträge erwirtschaftet, so liegen diese normalerweise unter dem üblichen Marktwert und werden wieder in weitere sozial-orientierte Investitionen oder Fördermittel investiert. Trotz mancher Skepsis und Kritik kann Venture Philanthropy zur Entwicklung eines flexibleren und diversifizierten Marktes für soziale Investitionen beitragen. Mit ihrem Schwerpunkt auf Stärkung von Managementkompetenzen in unternehmerisch ausgerichteten Organisationen mit sozialem Ansatz stellt sie einen hervorragenden Kapitalgeber dar, wobei ausreichende finanzielle Ausstattung mit strategischer Unternehmensberatung gekoppelt wird.

EVPA ist überzeugt davon, dass sich die Märkte für soziale Investitionen und Stiftungsengagement einander annähern und sowohl Stiftungen als auch philanthropisch engagierte Risikokapitalunternehmen in zunehmendem Maße aufeinander zugehen. Sie arbeiten zum Teil auf gleiche Weise, ohne miteinander zu konkurrieren, stützen sich dabei jedoch auf wichtige Kompetenzen des jeweiligen Sektors. Aufgabe des dritten Sektors ist es, sich drängenden Herausforderungen infolge Marktversagen anzunehmen, die Staat und Wirtschaft nicht adäquat lösen können. In der Vergangenheit haben Stiftungen einen thematischen Ansatz verfolgt, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Dazu haben sie gemeinnützige Organisationen oder soziale Unternehmen gefördert oder eigene Förderprogramme betrieben. Die Leitbilder von Stiftungen und ihre Strategien spiegeln die Werte und Ziele ihrer Gründer wider. Ihre Förderansätze haben sich im Laufe der Zeit herausgebildet und sind Ausdruck veränderter Rahmenbedingungen sowie eigener Erfahrungen im jeweiligen Themenfeld⁸. Folglich verfügen Stiftungen über umfangreiches Wissen im gemeinnützigen Sektor und haben in der Regel wertvolle Spezialkenntnisse in bestimmten sozialen Bereichen. Außerdem sind „Stiftungen in einer besonderen Position, denn sie sind die einzigen Organisationen, die große Mengen von Anlagekapital kontrollieren, das für verschiedenste gesellschaftliche Zwecke bestimmt ist“⁹. Risikokapitalunternehmen bringen ihr wirtschaftliches Know-how ein, das sich für die Stiftungswelt als sinnvoll erweisen kann. Aus diesem Grund sollten die Finanzbranche und der professionelle Stiftungssektor zusammenarbeiten und sich vom jeweils Anderen inspirieren lassen. Stiftungen spielen für die Entwicklung von Venture Philanthropy und die Herausbildung eigener Arbeitsweisen, die sich auf das Erbe des gewinnorientierten und gemeinnützigen Sektors stützen, weiterhin eine wichtige Rolle. Einzelne Stiftungen können bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, bestimmte Typen von Förderempfängern besser zu unterstützen und die soziale Wirkung ihrer Arbeit zu verbessern, auf Methoden der Venture Philanthropy zurückgreifen.

⁸ Interview mit Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), Mai 2010, Brüssel.

⁹ Kramer, M.R. und Cooch, S.E. (2007): „The Power of Strategic Mission Investing“, *The Stanford Social Innovation Review*, Fall 2007.

In letzter Zeit hat das Interesse von Stiftungen, Risikokapitalgebern, wohlhabenden Menschen und traditionellen Unternehmen an Venture Philanthropy nachweislich zugenommen, womit auch die der Spenden- und Stiftungsarbeit zur Verfügung stehenden Ressourcen – in Form von Finanz- und Humankapital – gestiegen sind. Gleichzeitig wächst der Bedarf an Kapital für soziale Investitionen, während der Unterschied zwischen dem gemeinnützigen und gewinnorientierten Sektor zusehends verschimmt, weil sich immer mehr Menschen für das Sozialunternehmertum begeistern und eine wachsende Zahl von gemeinnützigen Organisationen nach finanzieller Unabhängigkeit strebt. Zudem besteht zunehmender Bedarf an Transparenz und die Notwendigkeit der Leistungsmessung in allen Bereichen. Auf höherer Ebene suchen Organisationen nach mehr sektorübergreifenden Kooperationsmöglichkeiten, um größere gesellschaftliche Probleme zu lösen, was auch ein potenzieller Nachfragehebel ist.

Dieser Leitfaden beleuchtet schwerpunktmäßig, aus welchen Gründen, unter welchen Bedingungen und wie Stiftungen Prinzipien der Venture Philanthropy in ihre Arbeit integrieren können. In der Stiftungswelt erleben wir gegenwärtig einen Trend, sich anderen Formen sozialer Investitionen zuzuwenden, die als „Mission Related Investment“ (Anlagen gemäß der Stiftungsstrategie) oder sozialverträgliche Investitionen bezeichnet werden. Diese Begriffe beziehen sich auf Investitionen, die eine Stiftung mit Hilfe ihres Stiftungskapitals tätigt¹⁰. Das in diesem Leitfaden betrachtete Kapital bezieht sich üblicherweise auf Finanzmittel, die eine Stiftung für Programme aufwendet oder aufwenden möchte. Hierbei geht es um programmbezogene Investitionen (PRI), d.h. die Förderung von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen. Unser Ziel ist es, Stiftungen einen Plan an die Hand zu geben, der sie bei der Entscheidung unterstützt, unter welchen Bedingungen und wie sie eine VP-Strategie mit den verfügbaren Programmmitteln je nach Ressourcen und Situation umsetzen können.

¹⁰ Bolton, M. (2006): „Foundations and Social Investment in Europe“, European Foundation Centre.

TEIL 2

ANWENDUNGS- MÖGLICHKEITEN FÜR PRINZIPIEN DER VENTURE PHILANTHROPY

Methoden der Venture Philanthropy finden seit langem in der Stiftungsarbeit Anwendung, allerdings oft nicht unter diesem Namen. Viele Stiftungen unterstützen ihre Förderempfänger bereits heute nicht ausschließlich mit finanziellen Mitteln (Prinzip 4) und konzentrieren sich auf den Organisationsaufbau (Prinzip 2). Eine maßgeschneiderte Finanzierung, die mehrjährige Förderung und die Leistungsmessung sind hingegen Prinzipien, die für manche Stiftungen noch Neuland sind. In diesem Abschnitt wird kurz erläutert, wie Stiftungen gegenwärtig die einzelnen Venture Philanthropy-Prinzipien anwenden. Außerdem werden Bereiche aufgezeigt, in denen Stiftungen ihre Ansätze durch Anwendung von VP-Prinzipien bereichern können.

1. Aktives Engagement

Das Ziel von Venture Philanthropy ist die Stärkung von Organisationen mit sozialem Ansatz durch intensive Zusammenarbeit. Aktives Engagement umfasst die großzügige Bereitstellung von intellektuellem und sozialem Kapital, die Förderung einer geringeren Zahl von Organisationen über einen längeren Zeitraum sowie die enge und regelmäßige Zusammenarbeit. Zahlreiche große Stiftungen unterstützen jährlich Hunderte, wenn nicht Tausende von Projekten mit einer begrenzten Zahl von Mitarbeitern, was das aktive Engagement erschwert. Erst bei größeren Fördersummen engagieren sich viele Stiftungen aktiver und überwachen die Ergebnisse engmaschiger.

Der Grad der Einbindung einer Stiftung in die Arbeit der von ihr geförderten Organisationen hängt nach Äußerungen von David Carrington¹¹ in einem Interview mit der EVPA¹² in großem Maße von ihrer Historie ab. Nach Carrington gibt es drei verschiedene Typen von Stiftungen. Institutionelle Stiftungen haben eine lange Geschichte. Ihre Geschäftsleitung und Führungsorgane agieren ganz oder größtenteils losgelöst vom ursprünglichen Stifter. Wenn sich Nachkommen des Stifters engagieren, bilden sie im Kuratorium dieser Stiftungen typischerweise nur eine Minderheit. Die BMW Stiftung Herbert Quandt ist ein Beispiel für eine solche institutionelle Stiftung. Das andere Ende des Spektrums bilden Stiftungen, deren Stifter noch lebt. Bei diesen Organisationen handelt es sich um juristische Einheiten, die gegründet wurden, um das Stiftungsengagement einer Person und/oder ihrer Familie umzusetzen. Sie sind in wesentlichen Zügen von den Prinzipien und Werten des Gründers geprägt, wie in Deutschland beispielsweise die Canopus Stiftung oder im Ausland die One Foundation (Irland), die Bill & Melinda Gates Stiftung (USA) oder die Sainsbury Family Charitable Trusts (Großbritannien). Zwischen diesen beiden Polen existieren Formen von Gemeinschaftsstiftungen, wie dies bei der Bewegungsstiftung (Deutschland) oder dem Impetus Trust (Großbritannien) der Fall ist. Hier waren alle Gründungsmitglieder Stifter. Zusätzlich können externe Mittel von anderen Stiftungen akquiriert werden. Die Private Equity Foundation (Großbritannien) ist ein weiteres Beispiel für eine Stiftung, die Gelder aus vielen verschiedenen Quellen zusammenführt.

Manche Stifter bringen sich aktiv in die Arbeit ein, andere spielen nur eine passive Rolle. Die Venture Partnership Foundation (Großbritannien) hat eine besondere Methode entwickelt, nach der jedes Vorstandsmitglied als erster Ansprechpartner für eine der geförderten Organisationen fungiert.

¹¹ David Carrington ist unabhängiger Berater und Ehrenmitglied der EVPA, siehe <http://davidcarrington.net/>.

¹² Interview mit David Carrington, Mai 2010, Brüssel.

TEIL 2: ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR PRINZIPIEN DER VENTURE PHILANTHROPY

Die Unterscheidung dieser Modelle ist wichtig, um zu verstehen, welcher Werkzeuge sie sich bevorzugt bedienen. Die Stiftungen lebender Stifter sowie auch viele Gemeinschaftsstiftungen werden nachhaltig von ihren noch lebenden Gebern geprägt. Viele von ihnen haben einen ausgeprägten wirtschaftlichen Hintergrund, jedoch noch wenig Erfahrung mit dem Spenden und Stiften. Im Gegensatz dazu haben institutionelle Stiftungen ihre Methoden über Jahre entwickelt, häufig in Reaktion auf Forschungsergebnisse und Veränderungen in der Stiftungslandschaft. Die in diesem Leitfaden vorgestellten Fallstudien beschreiben sowohl institutionelle Stiftungen, die ihre Arbeitsweisen angepasst haben, nachdem sie von Venture Philanthropy erfahren haben, als auch stiftergeprägte Organisationen, deren Engagement durch direkte berufliche Erfahrungen der Gründer geprägt ist.

2. Capacity Building

In der Vergangenheit wurde die Organisationsentwicklung von Stiftungen eher stiefmütterlich behandelt. Gemeinnützige Organisationen konzentrierten sich ihrerseits vornehmlich auf die Umsetzung dringend notwendiger Programme, statt sich um die Stärkung der eigenen Organisation zu kümmern. Gegenwärtig tut sich jedoch einiges in diesem Bereich.¹³ Ziel von Venture Philanthropy ist die Stärkung von Organisationen. Der Bedarf am Auf- und Ausbau von Managementkompetenzen und an Organisationsentwicklung steht innerhalb der Stiftungswelt zunehmend außer Frage. Verschiebungen im Spendenklima und die fortschreitende Professionalisierung der Geschäftsführung von gemeinnützigen Organisationen unterstützen diesen Trend, obgleich in diesem Feld noch viel zu tun bleibt. Parallel dazu zeichnet sich eine Tendenz zur ungebundenen Bereitstellung von Fördermitteln mit dem Ziel der Förderung von Kernkompetenzen oder laufenden Betriebskosten einer Organisation ab. Die Baring Foundation in England ist ein Beispiel für eine Stiftung, für die nicht zweckgebundene finanzielle Förderung an erster Stelle steht¹⁴. David Carrington meint dazu:

„Einige Stiftungen unterscheiden Spendenmittel für die Basisfinanzierung einer Organisation von projekt- oder programmgebundenen Fördermitteln. Daneben stellen sie ungebundene Fördermittel für Organisationen zur Verfügung, die für die Stärkung ihrer Kompetenzen vorgesehen sind. Betrachtet man die Arbeitsweisen von Stiftungen, so stellt man fest, dass zwar viele den Zweck ihrer Spenden noch immer als projektgebunden betrachten. Gleichzeitig stellen jedoch immer mehr Stiftungen ungebundene Fördermittel zur Verfügung bzw. fassen Auflagen für die Mittelverwendung so weit, dass Empfängerorganisationen flexibler damit arbeiten können und ihren ursprünglichen Plan nicht bis ins letzte Detail einhalten müssen“¹⁵.

Schlussendlich stellt die Organisationsentwicklung einen Bereich dar, in dem Venture Philanthropy andere Sichtweisen einbringen und Einblicke in Werkzeuge und Ansätze anderer Praktiker vermitteln kann.

3. Mehrjährige Förderung

Die Dauer der finanziellen Förderung steht in Wechselbeziehung zu anderen Prinzipien der Venture Philanthropy. Wenn Förderorganisationen Prinzipien wie aktives Engagement, nicht finanzielle Unterstützung, Capacity Building und Leistungsmessung anwenden, verlängert sich der durchschnittliche Förderzeitraum aufgrund der für die Implementierung und Messung der neuen Verfahren benötigten Zeit. Die König-Baudouin-Stiftung ist ein Beispiel für eine Stiftung, die mehrjährige Förderungen vergibt. Neben der Tätigkeit ihrer neuen VP-Organisation beschäftigt sich die König-Baudouin-Stiftung mit mehreren Großprojekten, bei denen sie über einen Förderzeitraum von etwa sechs Jahren Strukturfinanzierungen leistet und im Vorstand mitwirkt.¹⁶

¹³ McKinsey and Company (2001): „Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations“, erstellt für Venture Philanthropy Partners, 2001.

¹⁴ Interview mit David Carrington, Mai 2010, Brüssel.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Interview mit Benoît Fontaine (Berater der König-Baudouin-Stiftung), Juni 2010, Brüssel.

4. Ideelle Unterstützung

Eines der größten Betätigungsfelder von Stiftungen im Rahmen der Venture Philanthropy ist die ideelle Unterstützung mit nicht finanziellen Mitteln. In der Stiftungslandschaft zeichnet sich derzeit deutlich ein Trend weg von der traditionellen Transferbeziehung zwischen Spender und Empfänger hin zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit ab. Dieser Trend entspricht dem Ansatz der Venture Philanthropy. In der Vergangenheit verfügten Stiftungen in der Regel nicht über das Personal bzw. die Kompetenzen, die ein aktives Engagement erlaubten, und empfanden eine solche Beteiligung als Einmischung.¹⁷ Diese überkommene Ansicht hat sich teilweise gewandelt. Dennoch bieten Stiftungen in der Regel nicht im gleichen Umfang intellektuelles und soziales Kapital wie Venture Philanthropy Fonds.

- Das Center for Effective Philanthropy in den USA verweist in einem Bericht aus dem Jahr 2007 auf einen Zuwachs an „nicht spendenbasierten gemeinnützigen Aktivitäten“. In einer Befragung von 148 US-amerikanischen Stiftungen und 21.446 ihrer Spendenempfänger wurden 14 Bereiche ermittelt, in denen nicht finanzgebundene Unterstützung geleistet wird.¹⁸ Von den Befragten, die Destinatäre nicht nur finanziell unterstützten, gaben 44 % an, dass sich solche Fördermaßnahmen auf zwei oder drei Bereiche beschränkten, die allerdings nur wenig Mehrwert einbrächten. Viele der von ihnen identifizierten Kategorien betrafen die tägliche Kommunikation zwischen Destinatär und Programmmitarbeiter und stellten kein aktives Engagement dar.¹⁹ Lediglich 5 % der Empfängerorganisationen kamen in den Genuss von durchschnittlich neun verschiedenen Arten der Förderung. Der Bericht kam zu dem Schluss, dass Stiftungen und ihre Spendenempfänger zwar Fördermaßnahmen jenseits der Vergabe von Spendenmitteln zu schätzen wüssten, diese aber strategisch sinnvoller in ihre Arbeit integrieren müssten. Damit einher gingen auch eine Neubestimmung der grundsätzlichen Ziele der Stiftung sowie eine Fokussierung ihrer Ressourcen zur Erreichung dieser Ziele und die Ergebnismessung.²⁰
- Im Vergleich dazu kam laut einer Studie des Skoll Centres aus dem Jahr 2007²¹ der gleiche Prozentsatz (44%) von Organisationen mit sozialer Ausrichtung, die von VP-Fonds gefördert wurden, in den Genuss von neun verschiedenen, nicht finanziellen Leistungen, die aus internen Ressourcen bereitgestellt wurden²². Der Studie zufolge bewerteten soziale Organisationen Strategieberatung als wichtigste Fördermaßnahme, gefolgt vom Zugang zu Netzwerken und Coaching. Von den Befragten gaben 53 % an, das „vom engagierten Spender bereitgestellte intellektuelle und soziale Kapital habe den erhaltenen Finanzmitteln großen Mehrwert zugefügt“. Nach Angaben von 21 % „sei es in Ergänzung zu den erhaltenen Fördermitteln nützlich gewesen“.

Einige Stiftungen zeigen durchaus Interesse und bemühen sich, Förderempfänger nicht nur finanziell zu unterstützen. Dennoch hat sich diese Strategie der Venture Philanthropy in der Arbeit von Stiftungen noch nicht zur Gänze durchgesetzt. Die Mehrzahl der VP-Destinatäre äußerte sich positiv zu den Erfahrungen mit Zuwendungen, die über Spendenmittel hinausgehen. In diesem Bereich kann Venture Philanthropy für Stiftungen sicher Mehrwert schaffen.

¹⁷ John, Rob (2006): „Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

¹⁸ Bei den vom Center for Effective Philanthropy identifizierten 14 Formen der Unterstützung handelt es sich um: 1. allgemeine Managementberatung, 2. Strategieplanungsberatung, 3. Finanzplanung / Buchhaltung, 4. Entwicklung von Leistungskennzahlen, 5. Anregung/Anbahnung von Kooperationen, 6. Themenbezogene Einblicke und Beratung, 7. Vorstellung von führenden Persönlichkeiten des Themenbereichs, 8. Forschung oder bewährte Verfahren, 9. Seminare/ Foren/ Kongresse, 10. Vorstandsentwicklung / Unterstützung der Gremienarbeit, 11. IT-Unterstützung, 12. Unterstützung im Bereich Kommunikation/Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit, 13. Nutzung von Einrichtungen der Stiftung, 14. Schulung von Personal/Management.

¹⁹ Interview mit Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), Mai 2010.

²⁰ Buteau, J.E., Buchanan, P., Bolanos, C., Block, A., Chang, K. and Ross, J.A. (2008): „More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant“, The Center for Effective Philanthropy.

²¹ John, R. (2007): „Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

²² Die vom Skoll Centre bestimmten, nicht finanzgebundenen Leistungen umfassten: 1. Strategieberatung, 2. Marketing & Kommunikation, 3. Informationstechnologie, 4. Fundraising-Strategie, 5. Finanzmanagement & Buchführung, 6. Rechtsberatung, 7. Personalmanagement, 8. Leitungsgremien, 9. Veränderungsmanagement, 10. Spezialberatung, z.B. zu Fusionen, 11. Zugang zu Netzwerken, 12. Immobilienmanagement und 13. Andere Leistungen.

TEIL 2: ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR PRINZIPIEN DER VENTURE PHILANTHROPY

„FRAGLOS HABEN ENGAGIERTE STIFTER UND SPENDER DIE ETWAS VERSCHLAFENE STIFTUNGSWELT IM BEREICH DER RECHENSCHAFTSPFLICHT UND EVALUIERUNG WACHGEKÜSST. KRITIKER VON STIFTUNGEN BEHAUPTEN, DER WAHRGENOMMENE ÖFFENTLICHE NUTZEN, DEN SIE MIT IHRER ARBEIT ERREICHEN WOLLEN, WERDE SELTEN, WENN ÜBERHAUPT, GEMESSEN, BEWERTET ODER DEMOKRATISCH KONTROLLIERT. VENTURE PHILANTHROPY- ORGANISATIONEN KÖNNEN STIFTUNGEN DABEI HELFEN, IHRE ARBEIT EFFIZIENTER UND WIRKSAMER ZU GESTALTEN. INDEM SIE DAS BESTE BEIDER WELTEN IN EINER WIN-WIN- PARTNERSCHAFT NUTZBAR MACHEN, KÖNNEN SIE GEMEINSAM WERTE SCHAFFEN.“

LUC TAYART DE BORMS, KÖNIG-BAUDOUIIN-STIFTUNG

5. Zugang zu Netzwerken

Neben der finanziellen und ideellen Unterstützung ermöglichen Venture Philanthropy-Organisationen ihren Destinatären den Zugang zu Netzwerken und weiteren potentiellen Förderern, ein Instrument oder Prinzip, das inzwischen auch zahlreiche deutsche Stiftungen nutzen. Die Vernetzung geförderter Organisationen untereinander ermöglicht z.B. einen Erfahrungsaustausch, während Kontakte zu staatlichen Stellen oder Vertretern aus der Privatwirtschaft hilfreich sind für die Gewinnung weiterer Förderer oder Investoren.

Die BMW Stiftung Herbert Quandt nimmt die von ihr geförderten Sozialunternehmer z.B. in ihr Netzwerk der Young Leaders auf. Dadurch steht den Geförderten ein reichhaltiger Pool an Ideen und Beratungsressourcen offen und es entsteht ein Kompetenztransfer über alle Sektoren hinweg.

6. Maßgeschneiderte Finanzierung

Das Werkzeug der maßgeschneiderten Finanzierung wird bislang selten von Stiftungen eingesetzt. Typischerweise nutzen sie Spenden als primäres bzw. einziges Förderinstrument. Das Interesse von Stiftungen an einer Zusammenarbeit mit anderen Geldgebern wächst jedoch. In einigen Fällen können Stiftungen, dank einer solchen Kooperation, Fördermittel zur Verfügung stellen, während andere Organisationen wie soziale Investmentfonds oder Banken sich anderweitigen Aspekten einer Organisation oder dem Finanzierungsbedarf für ein Projekt widmen. David Carrington weist darauf hin, dass bisher nur wenige Stiftungen neben der Spendenvergabe den Einsatz anderer Finanzierungsinstrumente erwogen haben: „Auch wenn Spenden flexibel gestaltet werden können, gibt es viele andere Fördermöglichkeiten, wie Bürgschaften oder Kredite, die einem Stifter zur Verfügung stehen“²³. Für Venture Philanthropy Fonds und Stiftungen ist dieser Bereich noch relatives Neuland. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass der Markt für Sozialinvestitionen eine Palette neuer Finanzprodukte entwickeln wird.

Daneben stellen Stiftergemeinschaften²⁴ eine Form der Ko-Investition dar, die nach unserem Dafürhalten künftig eine wichtigere Rolle in der Stiftungswelt spielen wird. Solche Kooperationen sind sowohl für die Venture Philanthropy als auch die Ko-finanzierung von und Ko-förderung durch Stiftungen erfolgversprechend, wenn jede Organisation Mittel über ihre eigenen Instrumente investiert. So stellt beispielsweise eine Stiftung Spenden, eine Bank Fremdkapital und eine VP-Organisation Risikokapital zur Verfügung. Außerdem bietet die Zusammenarbeit von VP-Organisationen, Stiftungen, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen hervorragende Möglichkeiten zur Maximierung der Wirkung einer Investition.

7. Leistungsmessung

Bislang gibt es kein allgemein anerkanntes Verfahren für die Messung der Erfolge und Auswirkungen philanthropischer Aktivitäten, die zugegebenermaßen schwierig zu bewerten und zu messen sind. Der Bereich der Evaluierung ist noch unterentwickelt, aber mit steigender Beliebtheit von „Wirtschaftsprinzipien“ und „Investmentanalysen“ wurden einige Ansätze entwickelt.²⁵ Laut social e-valuator ist „Leistung (outcome) das Ergebnis der von einer Organisation umgesetzten Maßnahmen für jeden Betroffenen.“

²³ Interview mit David Carrington, Mai 2010, Brüssel.

²⁴ Ibid

²⁵ Tuan, M. (2008): „Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches“, für die Bill & Melinda Gates Stiftung.

Wirkung (Impact) ist Erfolg abzüglich dessen, was ohne die Initiative der geförderten oder anderer Organisationen, die sich dem gleichen Problem widmen, ohnehin passiert wäre. Darüber hinaus kommt es darauf an, wie viel der Wirkung den Maßnahmen einer speziellen Organisation zugerechnet werden kann und wie viel den Maßnahmen anderer im gleichen Feld aktiver Organisationen zu verdanken ist. Dies wird beim Social e-valuator mit „attribution“ (Zurechnung) ausgedrückt.²⁶ Im Rahmen der Venture Philanthropy gewinnen solche Messungen an Bedeutung, insbesondere auch die Verpflichtung von sozialen Organisationen zur Fortschrittsmessung und Zielerreichung.

Stiftungen zeigen wachsendes Interesse an der Leistungsmessung, aber es ist bekanntlich schwierig die Wirksamkeit von Projekten zu quantifizieren. Obgleich Stiftungen immer häufiger auch nicht finanzielle Förderung bieten, herrscht allgemein Unsicherheit darüber, wie ihre Ziele mit diesen Methoden erreicht werden können.²⁷ Carrington bemerkt dazu:

„Lange Zeit haben Stiftungen kaum Daten über die Wirkung bzw. den Wert der von ihnen geförderten Maßnahmen erhoben. Nach einigen ersten zaghaften Schritten ermutigt und bestärkt Venture Philanthropy jene Stiftungen, die ihre Arbeit ergebnis- und wirkungsorientierter ausrichten wollen, dieser Strategie zu folgen. Dabei wollen sie es sich bei der Wirkungsmessung nicht zu einfach machen, denn finanzielle Fördermittel sind nur eine von vielen Variablen des Erfolgs.“²⁸

Im Zuge der wachenden Bedeutung der Leistungsmessung für Stiftungen entstehen Ansätze und innovative Werkzeuge zur Wirkungsmessung, die engagierte Förderer mit neuem Interesse begleiten. Carrington fährt fort: „Bei staatlichen Institutionen, Unternehmen, eingesessenen Stiftungen und neuen Förderern steigt Begeisterung für und Interesse an Ergebnissen und Wirkungen zusehends, auch wenn die Terminologie nicht immer einheitlich ist.“ Gerry Salole vom European Foundation Centre (EFC) hat darauf hingewiesen, dass Venture Philanthropy der Stiftungswelt wichtige Instrumente zur Verfügung stellt, darunter Möglichkeiten für die Messung sozialer Leistung.²⁹ Kritische Stimmen meinen, die engagierte Philanthropie schenke der Ergebnismessung zu viel Beachtung. Die nachfolgenden Beispiele beweisen jedoch, dass dies nicht der Fall sein muss.

Stiftungen wenden Venture Philanthropy-Strategien in unterschiedlichem Maße und Umfang an, insbesondere was die Bereitstellung von intellektuellem und sozialem Kapital sowie die Stärkung und Entwicklung der Empfängerorganisationen betrifft. Bislang ist es eher unüblich, dass Stiftungen eine maßgeschneiderte Finanzierung, mehrjährige Förderungen und Möglichkeiten der Leistungsmessung anbieten. Somit umfassen die von Stiftungen angewandten Prinzipien der Venture Philanthropy nicht immer das gesamte Spektrum diesen Ansatzes. Andererseits besteht auf Stiftungsseite nicht immer Bedarf am VP-Gesamtpaket. Die folgenden fünf Fallstudien beleuchten einige der vielversprechenden Ansätze, die Stiftungen im Rahmen der Venture Philanthropy auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele nutzen. Diese Strategien und ihre einzelnen Bausteine können an die individuellen Bedürfnisse von Stiftungen angepasst werden, die in einem bestimmten Sektor und geografischen Kontext tätig sind.

²⁶ Social e-valuator (2010): <http://www.socialevaluator.eu/Default.aspx> (Zugriff: Juni 2010); http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluator-nieuw_ENGLISH-new%20%282%29.pdf.

²⁷ Buteau, J.E. et al. (2008): „More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant“. The Center for Effective Philanthropy.

²⁸ Interview mit David Carrington, Mai 2010, Brüssel.

²⁹ Salole, G. (2010), Workshop-Präsentation: „The strange case of Fondazione CRT“, EFC Foundation Woche, Juni 2010.

TEIL 3

FALLSTUDIEN

DIE BMW STIFTUNG HERBERT QUANDT

Nutzung eines oder mehrerer VP-Prinzipien und Förderung von VP:

Die Fallstudie der BMW Stiftung Herbert Quandt verdeutlicht, wie etablierte Stiftungen eines oder mehrere Prinzipien der Venture Philanthropy in ihre Arbeit integrieren. Die BMW Stiftung wirkt traditionell als internationales Netzwerk, Wissensproduzent und Dialogpartner. Der Venture Philanthropy-Ansatz ergänzt diese Strategien. Die BMW Stiftung setzt hier auf längerfristige Förderung von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen durch Organisations- und Personalentwicklung sowie die Öffnung der eigenen Netzwerke. Darüber hinaus investiert die Stiftung in Venture Philanthropy, z.B. durch Stärkung von Intermediären.³⁰ Ihr strategisches Engagement für den Ausbau des Sozialunternehmertums in Deutschland betreibt die Stiftung zum Teil als Ko-Investition mit Venture Philanthropy-Organisationen.

HINTERGRUND

Die BMW Stiftung wurde am 22. Juni 1970 anlässlich des 60. Geburtstags von Herbert Quandt in Würdigung seiner Verdienste um die BMW AG gegründet. Das in mehreren Schritten von der BMW AG eingebrachte Kapital beträgt ca. 50 Millionen Euro. Zusätzlich unterstützt die BMW AG die Stiftung mit jährlichen Spenden, die zur Finanzierung von Personal- und Sachkosten beitragen. Pro Jahr gibt die Stiftung etwa 3,5 Mio. Euro zur Förderung der satzungsgemäßen Zwecke aus. Sie unterhält Büros in München und Berlin und arbeitet weltweit mit renommierten öffentlichen und privaten Partnern zusammen.

Die BMW Stiftung Herbert Quandt versteht sich als internationale Netzwerkstiftung, die durch neue und nachhaltige Formen sektorenübergreifender Zusammenarbeit soziale Innovationen und gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern will. Sie ist der Überzeugung, dass zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen Partnerschaften zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, den Medien und dem Dritten Sektor notwendig sind. Zur Förderung von Führungsverantwortung richtet sich die Stiftung vor allem an Menschen, die als internationale Führungskräfte über Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten verfügen und mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten können. In der Zusammenarbeit mit Organisationen im zivilgesellschaftlichen Bereich setzt sie neben verschiedenen Formen finanzieller Unterstützung auf den transsektoralen Kompetenztransfer, insbesondere bei der Organisations- und Personalentwicklung.

Um Führungskräfte aus allen Sektoren und international zu vernetzen, organisiert die BMW Stiftung Herbert Quandt weltweit Young Leaders Foren. Für das daraus entstehende internationale Young-Leaders-Netzwerk hat die Stiftung in den vergangenen Jahren ein vielfältiges bürgerschaftliches und sozialunternehmerisches Beteiligungsportfolio aufgebaut. Darüber hinaus veranstaltet sie Konferenzen und Workshops, auf denen Wissenschaftler und Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und der Finanzwelt gemeinsam Schlüsselfragen der wirtschaftlichen Entwicklung und internationalen Zusammenarbeit diskutieren und Antworten zu Themen der wirtschaftlichen und politischen Ordnung auf globaler und regionaler Ebene entwickeln.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Wie bei den meisten Stiftungen hat sich das Förder- und Programmportfolio der BMW Stiftung entsprechend den gesellschaftlichen Anforderungen und den Erfahrungen der Stiftung schrittweise entwickelt. Dabei war der Weg von der reinen Mittelvergabe zur Anwendung von Venture Philanthropy-Prinzipien ein natürlicher Lernprozess:

Fakten zur BMW Stiftung:

- Stiftungstyp: institutionell geführte Unternehmensstiftung
- Kapital: 50 Mio. Euro
- Förderbudget: 3,5 Mio. Euro jährlich, davon ca. 500.000 Euro für VP

³⁰ Die BMW Stiftung Herbert Quandt hat z.B. maßgeblich die Erstellung und Veröffentlichung der vorliegenden Publikation finanziert.

PART 3: CASE STUDIES

Die Zivilgesellschaft benötigt stabile und innovationsfreundliche Strukturen. Dafür sind langfristiges Engagement und Unterstützung auf Augenhöhe notwendig. Dies ist eine zentrale Erkenntnis in der Arbeit mit externen Partnern gewesen. Auf interner Ebene erhielten die Stiftungsmitarbeiter durch Mitwirkung in Beratungsgremien geförderter Partnerorganisationen oder temporäre „Seitenwechsel“ einen tieferen Einblick in die Arbeit der Geförderten und entwickelten ihnen gegenüber eine neue Haltung.

Die unternehmerische Prägung der BMW Stiftung durch ihren Gründer, die BMW AG, war für die Einführung von Venture Philanthropy-Prinzipien förderlich.

UMSETZUNG

Portfolio

Das erste Programm der BMW Stiftung, in dem die VP-Prinzipien bewusst angewandt wurden, war „Geben gibt. Unternehmerisch. Partnerschaftlich. Transsektoral“. „Geben gibt“ war ein Programm zur Förderung bürgerschaftlicher Infrastruktur und Innovation. Es richtete sich an Führungskräfte ausgewählter gemeinnütziger Organisationen, die in ihrer Personal- und Organisationsentwicklung gefördert wurden, um auf diese Weise ihre Innovationskraft und eine nachhaltige Infrastruktur zu stärken. Während das Portfolio an geförderten Organisationen zu Beginn recht groß und breit gestreut war, setzte im Laufe der Zeit eine Fokussierung ein. Denn diese neue Art der Unterstützung band von Seiten der Stiftung wesentlich mehr Kapazitäten als eine rein finanzielle Förderstrategie.

Daraus bildete sich ein „innerer Zirkel“ von Organisationen, die längerfristig mit einem individuell entwickelten VP-Ansatz begleitet und gefördert werden. Andere Organisationen bleiben als Netzwerkpartner mit der Stiftung in Kontakt und werden finanziell und organisatorisch in begrenztem Maße von der Stiftung unterstützt, indem z.B. Räumlichkeiten für Treffen oder Sitzungen genutzt werden können. Bei den Organisationen des inneren Zirkels setzt die BMW Stiftung neben der finanziellen Förderung dagegen vor allem auf Capacity Building durch Personalentwicklung, Pro-Bono-Beratung, die Öffnung von Netzwerken, Coaching und Mentoring der Führungskräfte sowie Marketing- und Kommunikationsunterstützung.

Die derzeit größte internationale VP-Kooperation entwickelte die Stiftung mit der Organisation „Magic Bus“ in Indien. Magic Bus entstand im Jahr 2000 auf Initiative des ehemaligen Rugby-Spielers Matthew Spacie. Nach einer externen Startfinanzierung mit Management-Unterstützung hat sich Magic Bus bis heute zu einer der führenden Mentoring-Organisationen Indiens entwickelt, die mit über 7.000 ehrenamtlichen „Youth-Community-Leaders“ wöchentlich rund 200.000 Kinder und Jugendliche in sechs indischen Bundesstaaten erreicht. Das sport- und erfahrungsbasierte Förder-Curriculum umfasst Bildung, Gesundheit und Gender. Es bezieht Eltern und Kommunen ein und mündet in einem ganzheitlichen Ansatz, der Verhaltensänderungen bewirkt und existierende Infrastrukturen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen erschließt. Neben der Arbeit mit Kommunen arbeitet Magic Bus auf Basis spezieller Curricula mit Schulen und Hilfsorganisationen zusammen.

Inspiziert durch die persönliche Begegnung mit Matthew Spacie im Rahmen ihres 2. World Young Leaders Forums in Mumbai im Jahr 2009 entschloss sich die BMW Stiftung dazu, Magic Bus langfristig zu unterstützen und an diesem Beispiel ausdrücklich erste Erfahrungen bei der Anwendung von VP-Prinzipien zu sammeln. Zudem konnte die Stiftung die BMW AG in Indien mit der Organisation vernetzen und diese ebenfalls für ein langfristiges finanzielles Engagement für Magic Bus gewinnen. Zum Aufbau eines Fördervereins für Magic Bus in Deutschland stellte

die Stiftung Büroräume in München und eine Startfinanzierung für drei Jahre zur Verfügung. Eine Führungskraft der Stiftung arbeitet pro Bono im ehrenamtlichen Vorstand von Magic Bus Deutschland mit. Eine Projektleiterin der Stiftung arbeitet mit 50% ihrer Arbeitszeit an der optimalen Verknüpfung der unterschiedlichen Finanzierungs- und Fördermodule, die die BMW Stiftung, die BMW Zentralabteilungen in München und die BMW Regionalgesellschaft in Indien zum Aufbau einer nachhaltigen Finanzierungs- und Wachstumsstrategie von Magic Bus beitragen können. In Indien wird die BMW AG in Zukunft nicht allein in Programme, sondern auch in den Aufbau von Trainingscentern investieren, mit denen Magic Bus sich systematisch eine eigene unternehmerische Einkommensquelle für die gemeinnützige Arbeit erschließt. Während die Trainingscenter ursprünglich für die Arbeit mit den benachteiligten Kindern und Jugendlichen entwickelt wurden, werden sie zusätzlich für Management-Trainings und gewerbliche Sommercamps vermietet. Dies erhöht die Auslastung der Center und generiert Einnahmen für das gemeinnützige Unternehmen.

Weitere VP-Engagements der BMW Stiftung sind international die European Venture Philanthropy Association (EVPA) als Intermediär von Venture Philanthropy in Europa und die US-amerikanische Taproot Foundation als Vorreiter professioneller Pro Bono Beratung gemeinnütziger Organisationen durch Vermittlung von Know-how und Expertise aus der Wirtschaft.

Auf nationaler Ebene arbeitet die BMW Stiftung Herbert Quandt derzeit u.a. mit folgenden Organisationen auf der Basis eines VP-Ansatzes zusammen:

- Die „Generationsbrücke Deutschland“, von Horst Krumbach initiiert, leitet und begleitet regelmäßige, längerfristige Begegnungen zwischen Bewohnern von Altenpflegeeinrichtungen einerseits und Kindergarten- und Schulkindern andererseits. Ziel ist es, durch die Beschäftigung miteinander die Lebensqualität und –freude aller Beteiligten, vor allem auch Demenzkranker, zu erhöhen. Individuell wie auch gesellschaftlich profitieren davon beide Generationen in gleichem Maße: Für die alten und pflegebedürftigen Menschen bringt keine andere soziale Aktivität so viel Abwechslung und Freude in den oftmals tristen und einsamen Heimalltag. Gleichzeitig werden sie wieder stärker in unsere Gesellschaft integriert. Die Kinder und Jugendlichen wiederum erleben Wertschätzung, Herzenswärme und Zuneigung. Sie können von der Lebenserfahrung und Weisheit der alten Menschen profitieren und werden frühzeitig für deren Bedürfnisse und Einschränkungen sensibilisiert. Gemeinsam mit dem Young Leaders Netzwerk der BMW Stiftung hat Horst Krumbach eine Strategie für die deutschlandweite Skalierung des Projekts und ein Finanzierungskonzept entwickelt. Dieses beinhaltet u.a. die Schulung und Zertifizierung jedes kooperierenden Heims für einen Betrag von 500 EUR sowie eine jährliche Nachschulung und Rezertifizierung für 300 EUR. Diese eigen erwirtschafteten Erträge sind eine wichtige Säule für die nachhaltige Refinanzierung des Projekts.
- Die BMW Stiftung stärkt als Mitglied im Fördernetzwerk Community Organizing das Deutsche Institut für Community Organizing (DICO). Das DICO ist ein Intermediär, der sich für die Verbreitung der Methode des „Community Organizing“, d.h. für unabhängige Bürgerplattformen in Deutschland, einsetzt. Mit dem Fördernetzwerk Community Organizing hat das DICO Zugang zu professionellen und engmaschigen Expertennetzwerken dreier bedeutender und erfahrener deutscher Stiftungen: der BMW Stiftung Herbert Quandt, dem Generali Zukunftsfonds und der Körber-Stiftung.

PART 3: CASE STUDIES

VP-Prinzipien:

- Aktives Engagement durch Vorstands- und Beiratsposten oder Mitarbeit in Beratungsgremien
- Mehrjährige Förderung
- Ideelle Unterstützung durch Organisations- und Personalentwicklung
- Zugang zu Netzwerken

- Rock Your Life! Ausbildung von studentischen Coaches, um Schülerinnen und Schüler an Hauptschulen bei ihrer beruflichen Orientierung über einen Zeitraum von in der Regel zwei Jahren zu begleiten. Die Organisation wurde von der BMW Stiftung mit dem Young Leaders Award im Jahr 2009/2010 ausgezeichnet. Mit dem Preisgeld wurde das soziale Franchiseunternehmen gegründet, das heute 25 Rock Your Life!-Studentenvereine in ganz Deutschland betreut. Bis heute unterstützt die BMW Stiftung besonders die Standorte Berlin und München sowie die Professionalisierung der gGmbH (Capacity Building und ideelle Unterstützung).
- Die BMW Stiftung ist als Mitglied im Ashoka Support Netzwerk institutioneller Partner von Ashoka Deutschland, einem Intermediär zur Förderung sozialer Innovation durch die Auswahl und finanzielle sowie ideelle Begleitung sozialer Unternehmer. Die Partnerschaft ist auf Gegenseitigkeit angelegt, da auch die Stiftung auf vielfältige Weise national und international von der Expertise Ashokas im Bereich sozialen Unternehmertums profitiert.
- Die BMW Stiftung ist Ko-Investor der gemeinsam von den Entrepreneurship Centern der Ludwig-Maximilians-Universität, der TU München, der Universität der Bundeswehr München sowie der Hochschule München gegründeten Social Entrepreneurship Akademie. Die Akademie bietet ein Qualifizierungsprogramm für Social Entrepreneurs an, fördert gezielt soziale Gründungsprojekte und möchte den Aufbau eines breiten Netzwerks zur Verankerung des Themas Social Entrepreneurship in der Gesellschaft vorantreiben.

Das Portfolio verdeutlicht, dass die BMW Stiftung sowohl in noch junge Sozialunternehmen investiert, die noch keine eigene Infrastruktur aufgebaut haben, als auch in „Start Ups“ sowie etablierte Sozialunternehmen mit Wachstumszielen. Dafür setzt die BMW Stiftung derzeit Mittel in Höhe von ca. 500.000 Euro pro Jahr ein.

VP-Prinzipien

Der überwiegende Teil der zur Verfügung gestellten Gelder sind Spenden. Schwerpunkt im Sinne der VP-Prinzipien bilden die mehrjährige Förderung sowie die Unterstützung mit intellektuellem Kapital, u.a. durch die aktive Mitarbeit in den geförderten Organisationen, und die Öffnung von Netzwerken. Die BMW Stiftung stellte im Rahmen von EU-Förderprogrammen auch schon Darlehen zur Vorfinanzierung der erforderlichen Eigenmittel bei kleinen gemeinnützigen Antragsstellern zur Verfügung, z.B. für den „Young Euro Connect e.V.“: Die Fördersumme wurde bei der BMW Stiftung zwar zunächst als Spende verbucht, von den Young Euro Connect nach Abrechnung der EU-Fördermittel aber zeitnah und vollständig zurückgezahlt.

Auswahlprozess

Für die Auswahl der durch VP geförderten Organisationen hat die BMW Stiftung bislang kein festes Verfahren. In der Regel kommen die Organisationen mit der Stiftung durch das Young Leaders Netzwerk, Ausschreibungen, Referenzen oder Veranstaltungen in Kontakt. Insbesondere die Young Leaders Foren dienen als wichtiger Filter für die Auswahl. In intensiven Recherchen, Field Trips und Workshops findet eine erste intensive Auseinandersetzung mit zahlreichen Organisationen statt. Die weitere Auswahl hin zu langfristigen VP-Partnerschaften entwickelt sich aus dem intensiven und regelmäßigen Austausch mit den Organisationen, wobei ein entscheidendes Kriterium für die Stiftung ist, was die Partner selbst aus den einzelnen Unterstützungsbausteinen der Stiftung „machen“.

ERGEBNISSE

Monitoring und Reporting

Innerhalb des Young Leader Netzwerkes der Stiftung wird derzeit eine umfangreiche qualitative und quantitative Evaluierung durchgeführt, die zeigen soll, welche langfristige Wirkung vor allem die nicht-monetäre, beratende Unterstützung von ausgewählten VP-Organisationen durch die Alumni der Stiftung hat. In den letzten Monaten wurden weltweit 1.496 Alumni der Stiftung befragt, von denen 200 geantwortet haben. Die Ergebnisse werden zeitnah im Rahmen eines Workshops analysiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Durch die aktive und intensive Mitwirkung von Stiftungsmitarbeitern in Gremien der ausgewählten VP-Organisationen erhält die Stiftung Einblick und Zugriff auf das detaillierte Reporting gegenüber anderen Investoren.

Die geförderten Organisationen liefern Berichte gemäß ihren eigenen Reporting-Systemen. Magic Bus reicht z.B. monatlich einen kurzen Bericht mit den wichtigsten Kennzahlen ein. Ein verpflichtendes zusätzliches Reportingsystem für alle Geförderten gibt es bislang nicht. Sollte dies eingeführt werden, müssten zunächst entsprechende zusätzliche Personalkapazitäten bei der Stiftung selbst aufgebaut werden. Die BMW Stiftung hält es sich bewusst offen, auch Organisationen zu fördern, die noch nicht umfassend „reportfähig“ sind.

Personalpolitik und –entwicklung

In der BMW Stiftung hat die Förderung nach Venture Philanthropy-Prinzipien zunehmend Auswirkungen auf die Personalpolitik und –entwicklung. Einige Mitarbeiter der BMW Stiftung betreuen immer stärker ausschließlich VP-Engagements. Umfassende Kenntnisse der spezifischen „Herausforderungen“ bei der Führung, Finanzierung und Entwicklung von gemeinnützigen Organisationen aus einer „Innenperspektive“ werden dabei immer wichtiger. Wo fach- oder sektorenspezifische Erfahrungen bei vorhandenem Personal fehlen, setzt die Stiftung auf eine intensive praxisorientierte Fortbildung der Mitarbeiter, z.B. durch Entsendung zu Fachkongressen und Konferenzen oder die Teilnahme an vor-Ort-Besuchen und Expeditionen. Ein zentraler Bestandteil ist zudem das aktive Engagement in den geförderten Organisationen, z.B. die aktive Mitwirkung in einem Beratungsgremium. Nur dadurch kann nach Überzeugung des Stiftungsvorstandes ein besseres Verständnis für die Geförderten und eine „partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ entstehen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

In der BMW Stiftung hat unternehmerisch geprägte Stiftungsarbeit eine hohe Bedeutung. Venture Philanthropy stellt für die BMW Stiftung „kein neues Heilsversprechen“ dar, aber ein sehr sinnvolles und nützliches zusätzliches Element im Instrumentenkoffer moderner und unternehmerischer Philanthropie zur Stärkung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur. Intermediäre wie die EVPA sind dafür außerordentlich hilfreich, benötigen jedoch selbst auch verlässliche Partner und Investoren, um wirkungsvoll arbeiten und wachsen zu können. Artikel, Studien und Berichte über die Wirkungsweise von VP in Fachmedien helfen, diesen neuen Förderansatz bekannter zu machen. Unter dem Stichwort „Mission Related Investment“ wird deutlich, dass die bislang scharfe Trennung zwischen klassischer Kapitalanlage und gemeinnütziger Arbeit aus dem Kapitalertrag zugunsten einer ganzheitlichen Sicht auf die Möglichkeiten der Rechtsform Stiftung hinterfragt werden kann. Die BMW Stiftung will mittelfristig 15 bis 20 % ihres Stiftungskapitals „Mission Related“ anlegen und sich somit weitere Finanzierungsmöglichkeiten für erfolgreiche Sozialunternehmen erschließen.

VP als Ergänzung im Förderinstrumentarium einer internationalen Netzwerkstiftung durch:

- Förderung von Social Entrepreneurs
- Förderung von Intermediären für VP
- Ko-Investitionen

Empfehlungen an andere Stiftungen:

- VP ist kein neues Heilsversprechen, es knüpft an das unternehmerische Denken an
- „Seitenwechsel“ von Stiftungsmitarbeitern als Voraussetzung für partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Geförderten
- Intersektoralen Austausch und Kooperation stärken

TEIL 3: FALLSTUDIEN

DIE KÖNIG-BAUDOUIIN-STIFTUNG (KBS)³¹

Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation: Wenn eine Stiftung eine eigene VP-Organisation ins Leben ruft, bedeutet dies eine Trennung von VPO und üblichem Stiftungsgeschäft. Schwerpunktmäßig veranschaulicht die folgende Fallstudie die Motivation und den Entscheidungsprozess der KBS auf dem Weg zur Gründung einer eigenen VP-Organisation und stellt dar, welchen Einfluss diese auf die Fördertätigkeit der Stiftung hat. Die Fallstudie zeichnet die Entwicklung der König-Baudouin-Stiftung nach und beschreibt, welche internen Hürden sie in Verbindung mit der Errichtung der VP-Organisation zu überwinden hatte. Bevor die KBS den Schritt zur Gründung einer eigenen VP-Organisation ging, sammelte sie im Rahmen der institutionellen Stiftungsarbeit erste wertvolle Erfahrungen mit Venture Philanthropy. Sie beschäftigte sich mit Möglichkeiten, das Projekt den eigenen Zielen entsprechend aufzusetzen und die Herangehensweise auf die Bedürfnisse, Werte und Eigenheiten der Stiftung zuzuschneiden. Schon in der Vergangenheit hat die KBS einzelne Prinzipien der Venture Philanthropy bei der Spendenvergabe angewendet. Die konsequente Hinwendung zur Venture Philanthropy illustriert außerdem anschaulich den Unterschied zwischen der Anwendung einzelner VP-Prinzipien und der Gründung einer eigenen VP-Organisation.

HINTERGRUND

Die König-Baudouin-Stiftung wurde 1976 gegründet und zählt heute zu den größten Stiftungen Belgiens. Mit einem Jahresetat von 30 Millionen Euro, von denen 20 Millionen Euro für die Projektarbeit vorgesehen sind, unterstützt sie jedes Jahr über 1.400 Projekte in verschiedenen Themenfeldern, darunter soziale Gerechtigkeit, Migration, Gesundheit, Entwicklung, Förderung von Philanthropie, Demokratie und Leadership.³² Um die Gesellschaft nachhaltig zu verändern, bedarf es nach Auffassung der KBS eines vielfältigen Förderengagements. Üblicherweise werden einzelne Projekte mit Beträgen von 5.000 bis 10.000 Euro unterstützt.³³

Im Jahr 2007 fasste die Stiftung den Beschluss, eine eigene VP-Organisation ins Leben zu rufen.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Annäherung an Venture Philanthropy

Der Geschäftsführer der Stiftung, Luc Tayart de Borms, bereitete den Boden für die Einrichtung eines eigenen VP-Fonds. Er beschäftigte sich eingehend mit Neuentwicklungen in seinem Arbeitsfeld, war stets auf dem Laufenden und suchte nach Neuerungen, die er in die Stiftungsarbeit einbringen konnte. Er war schon länger Mitglied der EVPA, bevor die Idee geboren wurde, einen Fonds zu gründen. Über die EVPA hatte Tayart de Borms den Mitbegründer und ersten Vorsitzenden der EVPA, Doug Miller, sowie Serge Raicher, den amtierenden Vorsitzenden, kennengelernt. Tayart de Borms hatte seine Mitarbeiter zu Workshops der EVPA geschickt. Dort sollten sie ein tieferes Verständnis für das Modell der Venture Philanthropy entwickeln und hatten Möglichkeiten, sich mit anderen Stiftungen auszutauschen, bevor sich die Stiftung dafür entschied, Venture Philanthropy selbst auszuprobieren.

³¹ Sofern nicht anderweitig angegeben, stammen die in der Fallstudie verwendeten Angaben und Zitate aus einem Interview mit Benoît Fontaine (Berater der König-Baudouin-Stiftung), Juni 2010, Brüssel.

³² König-Baudouin-Stiftung (2010), <http://www.kbs-frb.be/actiondomains.aspx?LangType=1033> (Zugriff: Juni 2010).

³³ Fontaine, B. (2010), European Venture Philanthropy Newsletter, März 2010.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Bedenken hinsichtlich der Gründung einer VP-Organisation^{34,35}

- Ablehnung des Kontexts:** Das Auftreten des For-profit-Sektors gegenüber dem gemeinnützigen Sektor wurde als oberlehrerhaft und anmaßend empfunden, wenn es um die korrekte Umsetzung ging, insbesondere, wenn eine Stiftung schon in der Vergangenheit Prinzipien der Venture Philanthropy angewendet hatte. Diese Wahrnehmung stellte eine emotionale Hürde für die Auseinandersetzung mit dem neuen Ansatz dar.
- Misstrauen gegenüber dem Ansatz:** Man befürchtete, dass man sich in Anbetracht der kürzeren Zeiträume in der Wirtschaft über die Werte des gemeinnützigen Sektors hinwegsetzen und die Zeit ignorieren würde, die es braucht, um gesellschaftliche Veränderungen auf den Weg zu bringen. In ähnlicher Weise gab es ernsthafte Bedenken, der VP-Ansatz führe zu einer groben Vereinfachung und der Anwendung von Patentrezepten.
- Misstrauen hinsichtlich der Fokussierung auf die Wirkungsmessung:** Es bestand die Befürchtung, dass auf der Grundlage von Zahlen vorschnelle Schlüsse hinsichtlich der Wirkung gezogen werden, da nicht alle Auswirkungen einfach zu messen sind.
- Venture Philanthropy als Marketingwerkzeug:** Teilweise herrschte das Gefühl, Venture Philanthropy sei ein zeitgeistiger Marketingbegriff, der dem Wortschatz der Wirtschaft entstammt und eigentlich übliche Arbeitsweisen beschreibt. Damit stand die Arbeit einer dedizierten VP-Organisation in einem zweifelhaften Licht.

Die Idee mit Leben füllen

Schließlich legte Tayart de Borms den Vorschlag, eine VP-Organisation zu gründen, auf den Tisch. Die Stiftungsmitarbeiter lehnten die Neuausrichtung jedoch zunächst ab. Der Zeitpunkt war ungünstig gewählt, denn man befand sich gerade mitten in der Umsetzung einer Dreijahresstrategie. Ein Jahr später brachte er sein Anliegen erneut vor, dieses Mal jedoch während der alle drei Jahre stattfindenden Strategieüberprüfung. Im Rahmen dieses Analyseprozesses führt die Stiftung regelmäßig Interviews durch und beschäftigt sich mit Trends und Neuerungen im Spendensektor. In diesem Kontext kam der Fonds erneut zur Sprache. Raicher, der amtierende Vorsitzende der EVPA, wurde eingeladen, um der Stiftung den Ansatz der Venture Philanthropy nahe zu bringen. Auf dieser Grundlage entspann sich eine Diskussion mit Vertretern der rein sozial orientierten Förderpraxis in der Stiftung. Schließlich wurde eine Entscheidung getroffen: Obgleich nicht alle gänzlich von der neuen Richtung überzeugt waren, betrachteten sie den Ansatz doch als lohnenswertes Experiment.

Die Stiftung war überzeugt davon, dass nur gut geführte NGOs eine nachhaltige gesellschaftliche Wirkung erzielen könnten. Deshalb hatte man sich lange vor der Idee der Gründung eines VP-Fonds für den Aufbau und die Stärkung von Kompetenzen im Bereich Finanzverwaltung, IT und Führungsstärke eingesetzt. Obgleich Prinzipien der Venture Philanthropy an sich für die Stiftung nicht neu waren, wurde beschlossen, einen bestimmten Teil der Stiftungsmittel für einen eigenen Fonds zur Seite zu legen, um sich ganz der Venture Philanthropy widmen zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung waren sich einig, dass sich die Projektarbeit effizienter gestalten ließe, wenn auch die betreffenden Organisationen leistungsorientierter arbeiteten. Deshalb sprach sie die klare Schwerpunktsetzung auf die Stärkung von Organisationen mit sozialer Zielsetzung an. Außerdem war ihrer Meinung nach die Förderdauer von einem Jahr in manchen Fällen zu kurz, weshalb ein Engagement über zwei bis drei Jahre reizvoll erschien. Nichtsdestotrotz gab es viele zurückhaltende Stimmen (siehe Kasten). Wie es schließlich gelang, Skeptiker doch noch ins Boot zu holen, wird nachfolgend erläutert.

Benoît Fontaine, Berater der König-Baudouin-Stiftung, wies darauf hin, dass es sich bei der geäußerten Kritik um Punkte handele, die man im Kopf behalten sollte, die aber keine unlösbaren Probleme darstellten. In gewisser Hinsicht war dies Teil des Reifeprozesses. Der einst gesäte Samen brauchte Zeit, um zu keimen und im Kopf der Menschen Gestalt anzunehmen. „Wir haben Venture Philanthropy nicht als die ultimative Antwort dargestellt, die unsere anderen Ansätze überflüssig macht oder verdrängt, sondern als weiteres Instrument, um unsere Arbeit effizienter zu gestalten.“

Nach einigen Auseinandersetzungen stellte sich der Stiftungsvorstand schließlich hinter die Idee und ein Fonds in Höhe von einer Million Euro wurde für einen Zeitraum von drei Jahren für die VP-Organisation bereitgestellt. Der Fonds selbst wurde als Haushaltsposten ausgewiesen und stellte keine eigenständige Rechtsperson dar. Die Fondsmittel stammten aus der staatlichen Lotterie sowie den Erträgen aus dem Stiftungskapital.

UMSETZUNG

Gründung der VP-Organisation

Die neue VP-Organisation wird von Stiftungspersonal geführt. Benoît Fontaine widmet der VP-Organisation derzeit maximal 25 % seiner Arbeitszeit. Unterstützt wird er dabei von einer Assistentin sowie zwei Beratern, die jedoch alle auch in andere Projekte eingebunden sind. Die VP-Organisation macht damit nur einen kleinen Teil ihrer

³⁴ Interview mit Benoît Fontaine (Berater der König-Baudouin-Stiftung), Juni 2010, Brüssel.

³⁵ European Foundation Centre, E-Mail-Umfrage unter Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Stiftungswoche.

Arbeitsbelastung aus. Die Berater sind 30 bis 40 Tage pro Jahr für die VPO tätig. Die KBS hat errechnet, dass die VP-Organisation wirtschaftlich unrentabel wäre, wenn Fontaine mehr Zeit in die VPO investieren würde. In einem solchen Falle müsste man den Ansatz noch einmal kritisch überdenken.

Die VP-Organisation verfolgt zwei wesentliche Ziele. Erstens investiert sie in die Organisationsentwicklung (Verbesserung der strategischen Ausrichtung, Kommunikation, Personalmanagement, Finanzmanagement, Einsatz von IT usw.) und wird in diesem Zusammenhang beratend tätig. Zweitens wirbt sie neue Investoren (von Einzelpersonen bis zu Unternehmen) an.

Die VP-Organisation fördert insgesamt zehn bis zwölf Organisationen mit jeweils einer Summe von 80.000 Euro. Hiervon sind 40.000 Euro für Beratungskosten vorgesehen. Die übrigen Gelder sind je nach den strategischen Zielsetzungen der Organisation für die Finanzierung verschiedener Kostenstellen vorgesehen. Die Mittel werden in Form eines Darlehens bzw. als Spende über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren verteilt vergeben. Vor der Gründung der VP-Organisation beschränkte sich die Arbeit der KBS auf die Vergabe von Spendenmitteln. Die Möglichkeit des Einsatzes neuer Finanzierungsformen stellte einen Anreiz für die Einrichtung des Fonds dar. Das Finanzierungsmodell der VP-Organisation der König-Baudouin-Stiftung sieht jedoch keine finanzielle Rendite vor.

Im März 2009 wurde der Betrieb offiziell aufgenommen. Die VP-Organisation durchlief von März bis Oktober zunächst eine Pilotphase. In dieser Zeit schaute man sich nach geeigneten Förderempfängern im eigenen Netzwerk um. Um mit den Organisationen in Kontakt zu treten, informierte die Stiftung 60 Organisationen per E-Mail und erhielt daraufhin 35 Bewerbungen. Während der Pilotphase wurden Kommunikation und Auswahlverfahren sowie die Angebote für Destinatäre weiterentwickelt und präzisiert. In der zweiten Phase, die im November 2009 begann, wurde das Bewerbungsverfahren auch für andere Organisationen geöffnet.

Bewertung potenzieller Förderempfänger

Die König-Baudouin-Stiftung möchte mit ihrer Arbeit Organisationen mit höherem Risiko unterstützen, die potenziell eine größere gesellschaftliche Wirkung erzielen können, dafür aber einen soliden Investor brauchen. Manchmal werden dementsprechend Projekte mit einer voraussichtlich hohen sozialen Rendite und einem signifikanten Risiko ausgewählt. Um Risiken einzudämmen, werden neue Köpfe für den Vorstand vorgeschlagen. Außerdem versucht man, in diesem Zusammenhang sicher zu stellen, dass die Organisation solide aufgestellt ist und unterstützt sie bei der Erlangung der Investitionsreife.

In den Bewerbungsunterlagen für die VP-Organisation wird besonderes Augenmerk auf die Stärkung der gesamten Organisation gelegt, nicht auf einzelne Projekte, wie dies im Rahmen der Bewerbung für reguläre Fördermittel der Fall wäre. Die Organisationen werden von einem siebenköpfigen Lenkungsausschuss ausgewählt, dessen ehrenamtlich tätige Mitglieder aus verschiedenen Bereichen stammen, darunter Unternehmen, Verbände, Headhunting, Private Equity und Bankwesen. Die KBS verfügt über einen Pool von 1.500 freiwillig tätigen Experten, die gut miteinander vernetzt sind. Sie bilden selbständig arbeitende Lenkungsausschüsse für jedes Förderprojekt und unterstützen die Stiftung auf verschiedene Weise. Der Lenkungsausschuss der VP-Organisation beaufsichtigt die Arbeit der VPO und prüft die einzelnen Organisationen.

- **Kosten:** Es herrschte Besorgnis, dass der neue Fonds zu viel Arbeitskraft binde und damit der Stiftung teuer zu stehen käme. In vielen VP-Organisationen gibt es einen Ansprechpartner für durchschnittlich zwei bis drei Organisationen, während bei Stiftungen, die Spendengelder vergeben, eine Mitarbeiterin durchschnittlich zehn Projekte betreut.
- **Nachhaltigkeit beim Ausscheiden:** Es wurden Bedenken geäußert, dass die geförderte Organisation aufgrund der umfangreichen Hilfestellungen für das Management letztlich auf Stiftungspersonal bzw. bezahlte Berater als Interim-Manager angewiesen sei, statt durch sie den Sprung in die Unabhängigkeit zu schaffen.

Das Auswahlverfahren:

- Die Bewerbungsunterlagen werden geprüft und eine Vorauswahl getroffen.
- Ausgewählte Organisationen werden von mindestens einem Ausschussmitglied besucht. Eine Liste der in die engere Auswahl kommenden Organisationen wird erstellt.
- Die vorausgewählten Organisationen werden zu einem Gespräch mit einem Vorstandsmitglied und einem Mitarbeiter des Managements – auf diese Weise soll die Unterstützung auf höchster Ebene gewährleistet werden – in den Räumlichkeiten der Stiftung geladen.
- Aus den vorausgewählten Organisationen wird eine endgültige Auswahl getroffen.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

„LANGFRISTIG BRINGT DER FÖRDERER DRINGEND BENÖTIGTE KOMPETENZEN AUS DEM PRIVATEN SEKTOR IN DIE ZUSAMMENARBEIT EIN: MANAGEMENT-KNOWLEDGE, KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG, FINANZ- UND BUCHHALTUNGSSYSTEME, MARKETINGSTRATEGIEN, TECHNIK – WAS IMMER DIE ORGANISATION BRAUCHT, UM ZU WACHSEN. DIE KEHRSEITE DER MEDAILLE: DER STIFTER STELLT DIE MITTEL ZUR VERFÜGUNG, WIRD DANN ABER ZUM WOHLMEINENDEN EINDRINGLING, DER EINE GEFAHR FÜR DIE ORGANISATIONSKULTUR DARSTELLT. DIE NGO HÄNGT AM TROPF DES FÖRDERERS, DER IRGENDWANN AUSSCHIEDET UND DIE ORGANISATION SICH SELBST ÜBERLÄSST.“ LUC TAYART DE BORMS³⁶

Leistungsmessung

Nachdem die Stiftung eine Organisation ausgewählt hat, werden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Förderempfängers über einen Zeitraum von etwa zwei Monaten zwei bis drei Erfolgsindikatoren entwickelt. Dabei ist die enge Zusammenarbeit mit der geförderten Organisation entscheidend, um die Unterstützung des Managements zu gewinnen und die Chancen zu erhöhen, die jeweiligen Kennzahlen in Managementwerkzeuge zu übertragen. Mit Hilfe dieser Kennzahlen sollen ein klares Ziel und eine Deadline für die Zielerreichung festgelegt werden. Die Zielvereinbarung erfolgt im Rahmen mehrerer Treffen und Diskussionsrunden. Im Anschluss daran werden die drei Indikatoren als Ziele in einer Vereinbarung mit der KBS vertraglich festgeschrieben.

Ursprünglich wollte die KBS das Instrument des SROI (Social Return of Investment bzw. soziale Rendite) einführen, allerdings traten bei verschiedenen Projekten bei der Anwendung dieses Ansatzes Probleme auf. Fontaine meinte dazu: „Der SROI funktionierte gut für ein Unternehmen wie TechSoup, wo sich Ergebnisse einfacher monetarisieren lassen. Wir haben es mit einer Gesundheitsorganisation versucht. Da ist es schwierig.“

Die KBS hat Mittel und Wege gefunden, ihre Erwartungen an die Förderempfänger der VP-Organisation klar zu artikulieren, dabei hängt die Latte deutlich höher als für reguläre Spendenempfänger. So teilte man einem Destinatär beispielsweise mit, dass man in zwei Monaten eine Lenkungsausschusssitzung bei der Organisation durchführen wolle. Bei der Zusammenkunft mit dem Förderausschuss wollte sich die Empfängerorganisation gegenüber ihren Geldgebern selbstverständlich bestmöglich präsentieren.

Durch die Hinzuziehung von Beratern können stets die passenden Experten für die jeweilige Organisation gewonnen werden. Die KBS entschied sich dafür, ihren Beraterinnen und Beratern ein marktübliches Honorar zu zahlen, statt mit ehrenamtlich tätigen Beratern zu arbeiten. Grund hierfür war in erster Linie die Tatsache, dass es Zeit kostet, potenzielle Berater bzw. Partnerberatungen zu finden und zu prüfen. Für die Zukunft schließt man aber nicht aus, auch interessierte freiwillig tätige Berater an Bord zu holen.

Kennt eine Organisation bereits einen Berater, mit dem sie gern zusammenarbeiten würde, kann sie der KBS Lebenslauf und Referenzen zum Einverständnis schicken. Anderenfalls unterstützt die Stiftung die betreffende Organisation bei der Suche nach einem passenden Berater, was in manchen Fällen eine Herausforderung darstellt. Der Name und die Kontakte der Stiftung erweisen sich häufig als hilfreich, wenn es darum geht, die richtige Person zu finden und anzusprechen. Aufgabe der Geschäftsführung der geförderten Organisation ist es, Empfehlungen umzusetzen. Die KBS ist überzeugt von der Wichtigkeit, das Management einer Organisation zu stärken und achtet darauf, sich nicht unentbehrlich zu machen. Den Hut hat letztlich immer die Geschäftsleitung auf. Die Beraterinnen und Berater stehen ihr hilfreich zur Seite. Auf diese Weise hält sich der Personalbedarf auf Stiftungsseite in Grenzen. Zur Verfügung gestellte Fachkräfte werden eher als Katalysatoren denn als Interim-Manager betrachtet. Letztlich soll den geförderten Organisationen geholfen werden, einen Veränderungsprozess anzuschieben, finanziell nachhaltiger zu wirtschaften und ihre gesellschaftliche Wirkung zu erhöhen.

³⁶ European Venture Philanthropy Association, Newsletter 5, Dezember 2005.

ERGEBNISSE

Extern

Alle vier Monate erhält Benoît Fontaine einen einseitigen Bericht mit den drei Zielen und einer Prozentzahl, die angibt, inwieweit die genannten Ziele bereits erfüllt wurden. Der Förderempfänger braucht nicht lange, um diesen Bericht zu erstellen. Er vermittelt Fontaine jedoch ein klares Bild, wo die Organisation steht. Obgleich die Darstellung durchaus leicht subjektiv gefärbt ist, veranschaulicht sie doch, ob die gesteckten Ziele erreicht bzw. welche Fortschritte gemacht wurden, ohne dass die geförderte Organisation viel Zeit auf die Berichterstattung verwendet muss.

Unter dem Titel „The Venture Philanthropy Fund. First Results“ (Der Venture Philanthropy-Fonds. Erste Ergebnisse) hat die KBS 2011 einen ersten Bericht über die Wirkung ihrer VP-Förderaktivitäten veröffentlicht.³⁸ Nach den Erfahrungen aus der Förderung von sieben Organisationen in Belgien liegt der größte Nutzen von Venture Philanthropy für die KBS in der Unterstützung bei der Organisationsentwicklung und Professionalisierung der Geförderten.³⁹

Die VP-Organisation wird zwar gegenwärtig noch von der KBS finanziert, man schaut sich aber perspektivisch nach externen Förderern um.

Die König-Baudouin-Stiftung hat bislang drei wesentliche Vorteile für Organisationen bestimmt, die vom VP-Fonds gefördert werden: Finanzierung, Legitimität und das Netzwerk der KBS. Für viele Organisationen bedeutet die angestrebte Zusammenarbeit mit dem Stiftungsfonds der KBS einen Wandel der Organisationsstruktur. Veränderungsprozesse, wie beispielsweise eine regionale Expansion oder die Einführung einer neuen Buchhaltung, stoßen bei Geschäftsleitung und Vorstand der Organisation nicht immer auf uneingeschränkte Zustimmung. Die Präsenz der KBS verhilft dem Prozess intern zu mehr Legitimität. Gleichzeitig öffnet die Förderung Türen zum Netzwerk der Stiftung, denn mitunter sind Organisationen nicht in der Lage, aus eigener Kraft erforderliche Ressourcen zu lokalisieren oder erfolgreich wichtige Partner ins Boot zu holen. In solchen und anderen Fällen können die Kontakte und der Name der Stiftung als Eintrittskarte dienen. Darüber hinaus hat die Stiftung festgestellt, dass diese Herangehensweise einen Förderempfänger entgegen seiner Gewohnheit dazu zwingt, bestimmte Ziele und Deadlines festzulegen. Üblicherweise stellt die KBS höhere Erwartungen an die Destinatäre ihres Fonds als an andere Spendenempfänger. In Verbindung mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen generieren die genannten Vorteile für die von der VP-Organisation geförderten Initiativen einen echten Mehrwert.

Intern

Der KBS ist es erfolgreich gelungen, interne Auseinandersetzungen und Konflikte zu meistern, die aufgrund der Errichtung der VP-Organisation neben dem üblichen Spendenengagement der Stiftung entstanden waren. Wichtig ist dabei, dass der neue Ansatz nicht an die Stelle bewährter Methoden tritt, sondern vielmehr als Ergänzung mit neuer Ausrichtung zu verstehen ist. Ob die Ziele der VP-Organisation, nämlich die Bereitstellung von Investmentkapital, die Organisationsstärkung und die Anwerbung neuer Spender, wirklich erreicht wurden, kann erst nach Abschluss des gesamten Förderzyklus der ersten Förderempfänger gemessen werden. Bisher hatte die Gründung der VP-Organisation kaum Auswirkungen auf die Stiftungskultur der KBS, allerdings steht man hier noch am Anfang. Auch wenn die neue Strategie nicht gleich mit offenen Armen begrüßt wurde, zeigte man letztlich von Seiten der Stiftung genug Offenheit, sich damit auseinanderzusetzen. Bis zu jenem Zeitpunkt hatte sich die Arbeit der Stiftung ausschließlich auf die Vergabe von Spendenmitteln konzentriert. Nun werden auch Darlehen vergeben – ein Experiment, auf das man sich mit Begeisterung eingelassen hat.

Beispiel für drei Erfolgsindikatoren:

- Erlangung des EFQM³⁷-Zertifikats innerhalb von zwei Jahren und Vorbereitung auf die Nachfolge des Leiters
- Einführung eines neues Buchhaltungssystem in einem halben Jahr
- Verbesserung der Beziehung zu Interessengruppen innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren

³⁷ EFQM ist ein Qualitätsmanagementsystem im Sinne des umfassenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management oder TQM). 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt, bezieht es Menschen, Prozesse und Ergebnisse ein und involviert alle Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Prozess, um Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln und den Geschäftserfolg zu verbessern.

³⁸ The Venture Philanthropy Fund. First Results, König-Baudouin-Stiftung, 2011, <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=295152&langtype=1033>

³⁹ Die Aussagen wurden seit Veröffentlichung der Originalversion leicht überarbeitet und angepasst.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Zahlen und Fakten:

- Die VP-Organisation der KBS fördert 10-12 Organisationen.
- Ein Programmleiter der KBS arbeitet mit einer Viertelstelle für die VPO. Zwei Berater sind an 30-40 Tagen pro Jahr für die VPO tätig.
- Jede geförderte Organisation erhält 80.000 Euro, von denen 40.000 für Beratungskosten und 40.000 für zentrale Kosten der Organisation vorgesehen sind.
- Die Finanzierung erfolgt in Form eines Darlehens oder als nicht rückzahlbare Förderung.
- Der Förderzeitraum beträgt zwei bis drei Jahre.
- Die Arbeit der VPO wird von einem Investitionsausschuss überwacht, der aus sieben ehrenamtlich tätigen Mitgliedern aus verschiedenen Sektoren besteht.

Kriterien für die Auswahl von Organisationen:

Die VP-Organisation ist offen für NGOs und Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, die:

- aus allen gesellschaftlichen Bereichen stammen,
- in Belgien tätig sind,
- einen Veränderungsprozess durchlaufen,
- großes Potenzial haben,
- von einer leistungsfähigen, ehrlichen Spitze geführt werden,
- investitionsreif sind (in einigen Fällen unterstützt die KBS diesbezüglich).

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im Allgemeinen steht die Stiftung der Venture Philanthropy positiv gegenüber. Mittlerweile ist sie sogar zu einem festen Bestandteil der Stiftungsstrategie geworden. Durch die Gründung einer VP-Organisation ist es der KBS gelungen, ihren Angestellten und Unterstützern den Venture Philanthropy-Ansatz näher zu bringen. Ziel ist dabei, im sozialen Bereich tätige Organisationen zu stärken. Langfristig ist die KBS davon überzeugt, dass ihr Ansatz den weiteren sektorübergreifenden Wissensaustausch befördern kann und damit die gesellschaftliche Wirkung ihrer Arbeit erhöht.

Bedenken hinsichtlich der Gründung einer VP-Organisation und Lösungsansätze:

- **Ablehnung des Kontexts:**
 - Eine VP-Organisation, die mit Stiftungspersonal aus dem gemeinnützigen Sektor arbeitet, sollte aufzeigen, dass es nicht darum geht, dass die Wirtschaft dem Nonprofit-Bereich erklärt, „wie der Hase läuft“. Die KBS hat den Lenkungsausschuss daher mit Personen mit unterschiedlichem Hintergrund besetzt.
- **Misstrauen gegenüber dem Ansatz:**
 - Die KBS entschied sich, den VP-Ansatz in bestimmter Weise umzusetzen, nämlich indem sie Organisationen dabei unterstützt, strategische Änderungen in ihren Betriebsabläufen vorzunehmen. Solche Ziele können innerhalb eines Zeitraums von zwei bis drei Jahren erreicht werden, womit die Förderdauer die anderer Förderprojekte überschreitet.
- **Misstrauen gegenüber der Fokussierung auf die Wirkungsmessung:**
 - Die KBS hat in Zusammenarbeit mit den von ihr geförderten Organisationen ein eigenes einfaches Evaluationsverfahren entwickelt. Dieses Verfahren ist für Förderempfänger nicht zeitaufwendig, vermittelt der KBS aber einen klaren Überblick über die Fortschritte der Organisation.
- **Venture Philanthropy als Marketing-Instrument:**
 - Die KBS stellte fest, dass selbst bei Förderungen, die nach einzelnen VP-Prinzipien vergeben wurden, nicht das gleiche Engagement an den Tag gelegt wird, wie bei uneingeschränkter Anwendung des VP-Ansatzes. Außerdem kam man zu dem Schluss, dass der Begriff „Venture Philanthropy“ und der damit verbundene Marketing-Aspekt nützlich sind, um neue Gruppen von Spendern anzusprechen.
- **Kosten:**
 - Die VP-Organisation bindet maximal ein Viertel der Arbeitszeit eines Projektmanagers und eines Assistenten. Zusätzliches Personal musste nicht eingestellt werden. Berater werden projektspezifisch hinzugezogen, um ihr Fachwissen einfließen zu lassen.
- **Nachhaltigkeit:**
 - Die von der Stiftung engagierten Berater sowie die Impulse der Venture Philanthropy ermöglichen den geförderten Organisationen mit Unterstützung der KBS selbst Veränderungen anzuschieben.

Zu Beginn hat der Fonds drei verschiedene Organisationen gefördert. Ab Ende 2010 kamen fünf weitere dazu. Seit der Gründung des VP-Fonds im Jahr 2009 sind Förderpartnerschaften mit insgesamt 17 Organisationen geschlossen worden.⁴⁰ Die Probephase ist noch nicht abgeschlossen. Die KBS hat sich in den Bereich der Venture Philanthropy vorgewagt, der für Stiftungsmitarbeiter und Management Neuland bedeutete und den VP-Ansatz auf die eigenen Werte, Eigenheiten und Ziele zugeschnitten. Die Stiftung erkannte Venture Philanthropy als wertvolle Möglichkeit, Organisationen auf andere Art und Weise zu unterstützen und neue Geldgeber anzusprechen. Für Stiftungen, die mehr über Venture Philanthropy erfahren möchten, illustriert der Weg, den die KBS eingeschlagen hat, beispielhaft, wie man Venture Philanthropy ohne Kompromisse auf Stiftungsseite anwenden kann. Angesichts der Vielfalt im Stiftungssektor kann die Gründung einer eigenen VP-Organisation ein inspirierendes Vorbild für Stiftungen sein, die ihr Leistungsspektrum erweitern wollen, ohne den laufenden Betrieb zu stören.

Fontaine verwies auf die Vernetzung mit anderen VP-Organisationen, die Teilnahme an EVPA Site visits, Workshops und Networking-Veranstaltungen als sinnvolle Maßnahmen, um Wissen aufzubauen. In diesem Zusammenhang betonte er:

„Jetzt kommt es darauf an, für die geförderten Organisationen einen echten Mehrwert zu schaffen. Der Stein ist ins Rollen gekommen, aber noch wissen wir nicht, ob wir die angestrebte Wirkung erzielen werden. Am Ende des Tages braucht es nur klare Ergebnisse, um auch die größten Skeptiker zu überzeugen. Reden wir in ein paar Monaten über Wirkungen.“

Empfehlungen der KBS für andere Stiftungen:

- **Bezüglich Ressourcen:** Indem ein Projektmanager der Stiftung nur ein Viertel seiner Arbeitszeit auf die Leitung der VP-Organisation verwendet, ist es der KBS gelungen, Personalkosten niedrig zu halten. Gleichzeitig hat sie auf diese Weise dafür gesorgt, dass die geförderte Organisation nicht von Stiftungsmitarbeitern abhängig wird. Statt Berater einzustellen bzw. zu schulen, setzte die KBS auf die Hinzuziehung externer Berater, die ihr Fachwissen projektbezogen einbringen.
- **Bezüglich dem Ansatz:** Durch den neuen Ansatz stieg der Druck auf die Geförderten, was positiv bewertet wurde. „Etwas Ergebnisdruck tut den richtigen Organisationen gut,“ meint Benoît Fontaine dazu.
- **Bezüglich Leistungsmessung:** Es empfiehlt sich, die passenden Werkzeuge an den richtigen Stellen einzusetzen und gemeinsam mit der geförderten Organisation Messkriterien zu entwickeln.
- **Bezüglich Erfolgserwartungen :** „Man kann die Gesellschaft nicht von heute auf morgen umkrempeln. Eine NGO verfügt weder über viel Geld noch Personal, muss aber gegenüber fünf oder sechs Förderern Rechenschaft ablegen. Leuten aus der Wirtschaft ist das oft nicht bewusst“, so Fontaine.

⁴⁰ Die Aussagen wurden seit Veröffentlichung der Originalversion leicht überarbeitet und angepasst.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

DIE CANOPUS STIFTUNG (CANOPUS)

Förderung von Venture Philanthropy durch unabhängige Fonds: Die Fallstudie der Canopus Stiftung verdeutlicht, wie gemeinnützige Stiftungen in Deutschland mithilfe von klassischen Förderinstrumenten sowie der Ausgründung von Investmentfonds oder Beteiligungsgesellschaften Wagniskapital für Sozialunternehmen in Entwicklungs- oder Schwellenländern zur Verfügung stellen können. Die Canopus Stiftung nutzt einen breiten Fächer an Venture Philanthropy-Prinzipien und Instrumenten, darunter aktives Engagement, Capacity Building und den Zugang zu Netzwerken. Bamboo Finance gründet derzeit einen Social Impact Investitionsfonds, der von Canopus und Ashoka initiiert wurde und demnächst Kapital für Unternehmen entlang der solaren Wertschöpfungskette zur Verfügung stellen soll. Kleine und junge sozialunternehmerische Start Ups unterstützt die Stiftung in der Organisationsentwicklung bis zur Investitionsreife. Zusätzlich möchte sie diesen künftig philanthropisches Wagniskapital über eine Art Venture Finance Fonds bieten.

Fakten zur Stiftung:

- Stiftungstyp: Stiftergeführte und –getriebene Stiftung
- Kapital: ca. 3 Mio. Euro
- Förderbudget: ca. 300.000 Euro

HINTERGRUND

1997 gründeten Peter Heller und sein Vater, der das Familienunternehmen „Streb AG“ aufgebaut hat, die Canopus Stiftung als gemeinnützige Stiftung privaten Rechts. Dabei waren sie sich von Beginn an darüber einig, dass sich die unternehmerische Herkunft des Kapitals in der Stiftungsarbeit niederschlagen sollte. Thematisch setzten die Stifter ihren Arbeitsschwerpunkt auf die Armutsbekämpfung in Entwicklungsländern und den Umwelt- und Klimaschutz. In diesem Rahmen fördert Canopus vor allem Sozialunternehmen, sogenannte „Social Enterprises“, die einkommensschwache Haushalte in ländlichen Regionen mit umweltfreundlichen Energiesystemen elektrifizieren und damit die Lebensqualität der Menschen verbessern.

Peter Heller widmet derzeit ca. 2/3 seiner Arbeitszeit der Canopus Stiftung. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer und alleiniger Gesellschafter der forseo GmbH, eine Investmentgesellschaft, die sich an Unternehmen im Bereich der Erneuerbaren Energien und der Energieeffizienz beteiligt. Das auf Drucktücher spezialisierte Familienunternehmen Streb AG wird dagegen von Peter Hellers Bruder geführt.

Das Stiftungskapital in Höhe von aktuell rund 3 Millionen Euro wird durch Gewinne der forseo GmbH aufgestockt. Dabei kamen aus den bisher 3 größeren Exits von forseo jeweils Zustiftungen in Höhe von 300.000 – 500.000 Euro.

Infolge von Zuwendungen in Höhe von insgesamt 150.000 Euro standen der Canopus Stiftung 2011 insgesamt rund 300.000 Euro für die Förderung von Organisationen und Unternehmen zur Verfügung. Die Zuwendungen stammten von der Streb AG (20.000 Euro) und der Europäischen Investitionsbank (130.000 Euro).

Gemeinsam mit Ashoka hat die Stiftung im Jahr 2008 die globale Initiative „Solar for All“ gegründet, die den weltweit 1,4 Milliarden Menschen ohne Zugang zu Elektrizität eine erschwingliche Versorgung mit Solarenergie ermöglichen möchte. „Solar for All“ wird von einem Konsortium aus mehr als 50 Organisationen weltweit unterstützt.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

„FÜR UNS, MEINEN VATER UND MICH, STAND VON VORNHEREIN FEST, DASS SICH UNSERE UNTERNEHMERISCH GEPRÄGTE FAMILIENTRADITION AUCH IN DER STIFTUNG WIDERSPIEGELN SOLLTE. VON ‚VENTURE PHILANTHROPY‘ ALS ANSATZ ODER KONZEPT HATTEN WIR BIS DAHIN ALLERDINGS NOCH NICHTS GEHÖRT.“

*DR. PETER HELLER,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
VORSTAND, CANOPUS
STIFTUNG*

ENTSCHEIDUNG ZU VENTURE PHILANTHROPY

Auch wenn zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung weder Peter Heller noch sein Vater von Venture Philanthropy gehört hatten, stand für beide von Beginn an fest, dass mit der Canopus Stiftung eine gemeinnützige Institution entstehen sollte, in der sich die unternehmerisch geprägte Familientradition widerspiegelt.

Die ersten drei Jahre (1997-2000) nutzten die Stifter bewusst als Orientierungsphase: Sie schauten sich um nach unternehmerischen Finanzierungsmodellen und sammelten erste praktische Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Projekten und Sozialunternehmern in Entwicklungs- und Schwellenländern. Dabei lag der Fokus auf der Förderung von Projekten, die Bereiche der ländlichen Entwicklung, des Umweltschutzes und der Armutsbekämpfung miteinander verknüpften.

Die bewusste Entscheidung zu Venture Philanthropy folgte im Jahr 2001: Aufgrund der Erfahrungen aus den ersten Jahren war die Stiftung überzeugt, dass sie ihre Ziele mit der ganzheitlichen Stärkung von Sozialunternehmern am besten verwirklichen kann. Die Konzentration vieler Stiftungen auf die ausschließliche Finanzierung von Projekten ist für Peter Heller dysfunktional, denn „wenn die Organisationen nicht stark genug sind, können sie auch keine guten Projekte durchführen“, so der Mitgründer und geschäftsführende Vorstand der Canopus Stiftung.

UMSETZUNG

Juristische Herausforderungen/ Hürden

Was die Förderung von Sozialunternehmern betrifft, legen die rechtlichen Vorgaben gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland ein enges Korsett an, so Peter Heller. Eigenkapitalbeteiligungen an Sozialunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern fallen z.B. in Risikoklassen, die der Anlage von Stiftungsvermögen nicht offenstehen. Daher nimmt die Canopus Stiftung bei der Förderung von Sozialunternehmern in erster Linie die Rolle eines Intermediärs ein: D.h. sie kümmert sich um die Gewinnung anderer Kapitalgeber durch die Vermittlung von Kontakten und durch aktive Unterstützung im Fundraising. Zudem stellt die Canopus Stiftung aussichtsreichen Sozialunternehmen personelle Ressourcen im Bereich Management und Technik zur Verfügung. Dazu begründet sie mit den Sozialunternehmen Projektpartnerschaften, in denen die lokalen Partner als „Hilfspersonen“ im Sinne der Gemeinnützigkeitsregeln des deutschen Steuerrechts die Ziele der Stiftung befördern.

Finanziell unterstützt die Canopus Stiftung aus oben genannten Gründen vorwiegend mit ungebundenen Spenden, jedoch nicht in Form einer Eigenkapitalbeteiligung. Denn alles, was für deutsche Finanzverwaltungen nach Wirtschaftsförderung aussehe, verletze den Grundsatz der „Unmittelbarkeit“ des Stiftungshandelns und sei nicht gemeinnützig, so Peter Heller. Zwar halte die Rechtstheorie Investitionen durch Stiftungen in sozialunternehmerisches Startkapital inzwischen für möglich, die Praxishürde bei der Finanzverwaltung sei aber immer noch immens hoch. Deshalb hat die Canopus Stiftung bisher lediglich in einzelnen Fällen reine Brückenfinanzierungen übernommen, sofern sicher war, dass die gewährten Mittel zeitnah zurückgezahlt werden konnten. Eigenkapitalbeteiligungen werden dagegen eher über die wirtschaftlich ausgerichtete und steuerpflichtige forseo GmbH realisiert.

Portfolio

Nach der Förderung einzelner Projekte in der Orientierungsphase der Stiftung hat sich das Förderportfolio stark fokussiert: Die Stiftung fördert ausschließlich soziale Unternehmen und Initiativen, die einkommensschwache Haushalte in ländlichen Regionen von Entwicklungs- und Schwellenländern mit erschwinglicher Solarenergie versorgen und damit die Lebensqualität der Menschen verbessern.

Das wichtigste Programm der Stiftung ist heute die Initiative „Solar for All“, die 2008 gemeinsam mit Ashoka gegründet wurde. Solar for All verfolgt das Ziel, den weltweit 1,4 Milliarden Menschen ohne Zugang zu Elektrizität eine erschwingliche Versorgung mit Solarenergie zu ermöglichen.

Solar for All startete im Oktober 2008 mit einer Zusammenkunft von 50 der weltweit führenden Organisationen, die sich mit den Problemen der Stromversorgung in Entwicklungsländern beschäftigen. Teilnehmer der Veranstaltung waren CEOs und erfahrene Mitarbeiter des Fraunhofer Instituts für Solare Energiesysteme (ISE), Good Energies, E+Co, Soluz, SolarAid, SELCO, Grameen Shakti, Triodos Bank, Deutsche Bank Americas Stiftung, Artemisia und viele weitere.

In den Jahren 2009/2010 fand ein Innovationswettbewerb statt, über den die besten und kostengünstigsten Photovoltaik-Lösungen für Haushalte ohne Zugang zu einem Stromnetz identifiziert werden sollten. Dank erfolgreichen Fundraisings der Canopus Stiftung konnte die Deutsche Bank Stiftung als Förderer eines attraktiven Preisgeldes für den Wettbewerb gewonnen werden. Infolge gingen ca. 60 qualifizierte Bewerbungen ein, von denen im August 2010 drei Projekte ausgezeichnet wurden.

Die Canopus Stiftung hat durch den Wettbewerb einen guten Überblick über den Markt für kostengünstige Solarenergie-Lösungen erhalten und ein Netzwerk von insgesamt ca. 80 Unternehmen als potenzielle Kandidaten für eine Förderung bzw. Finanzierung aufgebaut. Darunter sind sowohl Unternehmen, die bereits die Reife und Professionalität für die Finanzierung durch einen kommerziellen Investmentfonds aufweisen als auch junge aussichtsreiche Start Up-Unternehmen, die zunächst zur Investitionsreife gebracht werden müssen.

Für die erste Gruppe der investitionsreifen Unternehmen gründet Canopus in Kooperation mit Ashoka und Bamboo Finance derzeit einen kommerziellen Social Impact Investmentfonds der bei Bamboo Finance in Genf angesiedelt ist.

Gleichzeitig wird eine sogenannte „Support Facility“ (Unterstützungseinheit) für die Frühphasenförderung der noch nicht investitionsreifen kleinen bis mittleren Sozialunternehmen aufgebaut. Über die Support Facility erhalten diese vor allem technische Unterstützung, Hilfe bei der Business Planung und Schulungen zur Geschäftsführung. Für die finanzielle Unterstützung dieser Unternehmen bereitet Canopus derzeit die Gründung einer weiteren Einheit vor. Auch diese soll rechtlich nicht unter dem Dach der Stiftung aufgehängt werden. Im Gegensatz zum Investmentfonds soll sie den jungen Sozialunternehmen philanthropisches Kapital zur Verfügung stellen.

„DIE KONZENTRATION VON STIFTUNGEN AUF PROJEKTFINANZIERUNG IST FÜR MICH DYSFUNKTIONAL. DENN WENN EINE ORGANISATION NICHT STARK GENUG IST, KANN SIE AUCH KEINE GUTEN PROJEKTE MACHEN.“

*DR. PETER HELLER,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
VORSTAND, CANOPUS
STIFTUNG*

TEIL 3: FALLSTUDIEN

VP-Prinzipien:

- Capacity Building durch Vermittlung von Marktkenntnissen und Unterstützung in der Geschäftsentwicklung
- Mehrjährige Förderung
- Zugang zu Netzwerken

„AUF JEDES VON UNS GEFÖRDERTE PROJEKT KOMMT MINDESTENS EINE HALBE MITARBEITERSTELLE. DURCH DEN INTENSIVEN AUSTAUSCH SIND WIR GANZ NAH AN DEN PROJEKTEN DRAN. AUF DER ANDEREN SEITE ZWINGT UNS DIES ZUR FOKUSSIERUNG UNSERES PORTFOLIOS.“

*DR. PETER HELLER,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
VORSTAND, CANOPUS
STIFTUNG*

Auswahl

Für die Auswahl der geförderten Organisationen und Unternehmen nutzt Canopus kein standardisiertes, systematisches Verfahren. Um Förderanträge braucht sich die Stiftung nicht zu bemühen; über das Netzwerk von Partnern gehen, so Peter Heller, genügend gute Anträge ein. Die wichtigsten Partner von Canopus sind neben Ashoka die Schwab Foundation, die Skoll Foundation, Ennovent, LGT Venture Philanthropy und Fraunhofer ISE (Fraunhofer Institut für Solare Energiesysteme). Die ersten Fragen, die sich Canopus bei der Prüfung der Anträge stellt, sind: Stimmen der kulturelle und der soziale Kontext? Verspricht das Projekt eine hohe soziale Wirkung? Wenn diese Faktoren gegeben sind, nimmt Canopus Kontakt auf, klärt im Dialog mit der jeweiligen Organisation die genaue Form und den Umfang der benötigten Unterstützung und prüft, ob „die Wellenlänge stimmt“. Werden sich beide Partner über eine Förderung einig, erarbeiten sie gemeinsam ein Pflichtenheft mit entsprechenden Zielvorgaben und Meilensteinen. Die Entscheidung zur Förderung an sich hat für Peter Heller dennoch immer eine starke intuitive Komponente.

VP-Prinzipien

Inzwischen widmet die Canopus Stiftung ca. 95% ihrer materiellen und personellen Ressourcen der Initiative „Solar for All“ und damit dem Venture Philanthropy-Ansatz. Die wichtigsten VP-Prinzipien, die Canopus verfolgt, sind Capacity Building durch Vermittlung von Marktkenntnissen und Unterstützung in der Geschäftsentwicklung, Zugang zu Netzwerken sowie die längerfristige Förderung und Partnerschaft. Bei jedem Investment aus dem kommerziellen Fonds von Bamboo Finance nimmt zudem jeweils ein Vertreter der Förderer einen Posten im Leitungsgremium des geförderten Sozialunternehmens ein. Aktives Engagement und der Aufbau einer konstruktiven Partnerschaft mit den Geförderten gewährleistet Canopus durch regelmäßige, mindestens jährliche Projektbesuche. Auf jedes geförderte Projekt von Canopus kommt laut Peter Heller mindestens eine halbe Mitarbeiterstelle in der Stiftung. Dies sichert einen engen Austausch zwischen der Stiftung und den geförderten Projekten und zwingt die Stiftung gleichzeitig zur Fokussierung ihres Portfolios.

WIRKUNG

Monitoring und Reporting

Durch den engen Kontakt mit den geförderten Projekten und Organisationen erübrigt sich nach Peter Heller ein detailliertes und standardisiertes Berichtssystem. Stattdessen setzt Canopus auf das gegenseitige Vertrauen und den regelmäßigen Austausch, denn dies stelle bereits eine Art Berichtswesen dar, so Peter Heller. In Zukunft ist für die Frühphasenförderung von noch nicht investitionsreifen Sozialunternehmen dennoch die Einführung eines Social Reporting Systems geplant. Dieses soll sich an das System der Schweizer „ELEA Foundation for Ethics in Globalization“ anlehnen, die „Solar for All“ zudem finanziell unterstützt.

Personalpolitik und -entwicklung

Nach dem Ausstieg von Canopus aus der klassischen Förderung einzelner Projekte hat sich auch das Profil der Stiftungsmitarbeiter verändert: Bei der Einstellung einer stellvertretenden Direktorin war z.B. die Kenntnis des kommerziellen Solarmarktes von entscheidender Bedeutung. Selbst bei den freien Mitarbeitern sind inzwischen vor allem technische, betriebswirtschaftliche, finanzielle und Marktkenntnisse gefragt. Damit richtet sich die Zusammensetzung des Canopus-Teams konsequent am VP-Ansatz aus.

SCHLUSSFOLGERUNG

Peter Heller ist überzeugt davon, dass sich der Trend zu unternehmerisch geprägtem Stiften und Spenden in Deutschland fortsetzen wird. Hierzu gehört für ihn auch mehr Mut und wachsende Risikobereitschaft von Stiftungen. Doch er glaubt, dass Venture Philanthropy eine Nische innerhalb des Dritten Sektors in Deutschland bleiben wird. Damit sich Venture Philanthropy in großem Stil durchsetzen könne, fehlen seiner Ansicht nach vor allem attraktive Finanzanlagenprodukte für Stiftungen in Deutschland. Hierzu sei es wünschenswert, dass gemeinnützige Stiftungen zumindest einen Teil ihres Vermögens wagnisorientiert anlegen könnten. Die Bereitschaft zu risikofreudigeren Förderungen sei auf Seiten privater Stifter und Investoren durchaus gegeben, so Peter Heller. Große institutionelle Stiftungen müssten dagegen zusätzlich ihre Angst vor Folgekosten bei der Finanzierung von zentralen Betriebskosten einer gemeinnützigen Organisation abbauen. Denn mit einer rein projektbezogenen Förderung sei es unmöglich, die gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen zur für den VP-Ansatz notwendigen Investitionsreife zu bringen.

Um mehr Stifter oder Stiftungen für Venture Philanthropy zu gewinnen, sei auch die Verbreitung des Wissens über diesen Ansatz hilfreich. Hierzu müsse die Berichterstattung über Venture Philanthropy jedoch vermehrt bis in die „Mainstream“-Medien durchsickern, meint der Unternehmer und Stifter.

Empfehlungen an andere

Stiftern und Stiftungen, die sich für Venture Philanthropy interessieren, rät Peter Heller, sich zu Beginn eine mehrjährige Testphase zu gewähren. Diese sollten die Stiftungen zur Herausarbeitung ihrer eigenen Stärken und Ressourcen sowie zur Schärfung ihres Profils nutzen. Denn für den VP-Ansatz ist entscheidend, dass eine Stiftung ein klares Bild davon hat, was genau sie den zu fördernden Organisationen bieten kann.

VP im Zentrum der Stiftungsaktivitäten; verwirklicht durch:

- Förderung von Social Entrepreneurs ideell und durch Spenden
- Initiierung und Förderung von unabhängigen Investmentfonds für Social Entrepreneurs
- Frühphasenförderung für Social Entrepreneurs bis zur Investitionsreife

Empfehlungen an andere Stiftungen:

- Mehrjährige Testphase, um herauszufinden, was man als Stiftung beitragen kann
- ideelle Unterstützung durch Konzentration auf eigene Stärken
- Angst vor Folgekosten bei der Finanzierung zentraler Betriebskosten abbauen
- Finanzielle Unterstützung eher konservativ durch Spenden, solange keine geänderte Rechtslage in Deutschland

TEIL 3: FALLSTUDIEN

d.o.b FOUNDATION⁴¹

Vollständige Umwandlung: Die vollständige Umwandlung einer Stiftung in eine Venture Philanthropy-Organisation beinhaltet die komplette Revision und Umstellung aller Arbeitsabläufe der Organisation, ihrer Strategie und ggf. auch einen Austausch des Personals. Um dieses Modell der Venture Philanthropy für Stiftungen zu verstehen, betrachten wir die d.o.b foundation, eine familiengeführte Stiftung, deren Vorstand bis auf den Vorstandsvorsitzenden ausschließlich aus Familienmitgliedern zusammengesetzt ist. Die folgende Fallstudie untersucht die Merkmale und Ziele der d.o.b, die eine derartige Wandlung vollzogen hat, und beschreibt, wie die Stiftung die Kursänderung gemeistert hat.

HINTERGRUND

Die d.o.b foundation ist eine familiengeführte Stiftung, die von der Familie eines wohlhabenden Drogeriekettenbesitzers nach dessen Tod 1997 ins Leben gerufen wurde. Bis heute ist die Familie im Stiftungsvorstand engagiert. Der Schwiegersohn des Unternehmensgründers, Theo Tobé, übernahm als Geschäftsführer die Leitung der Stiftung. Aus dem Stiftungskapital der Stiftung wurde jährlich ein bestimmter Prozentsatz in gemeinnützige Projekte investiert. Zunächst spendete die Familie Geld für Kinderheime in Brasilien. Im Jahr 2005 engagierte sich die Stiftung bereits für ca. 120 Projekte in 26 Ländern.⁴² Freiwillige und Stiftungspersonal besuchten die Projekte ein oder zweimal im Jahr. Auch wenn manche dieser Projekte mit Unternehmen in Verbindung standen und eine gesellschaftliche Wirkung zeigten, mangelte es ihnen an langfristiger finanzieller Nachhaltigkeit. Allmählich wuchs auf Stiftungsseite die Unzufriedenheit mit diesem Förderansatz. Man hatte das Gefühl, dass Spenden die Gründer und Manager der geförderten Organisationen nicht wirklich motivierten, ihre Initiativen auszubauen. Häufig riefen Förderempfänger an, weil sie mehr Geld brauchten. Tobé äußerte dazu: „Immer, wenn man aus einem Projekt ausscheidet, rufen sie an, weil ihnen das Geld ausgegangen ist!“ Vor diesem Hintergrund begann die Stiftung, nach anderen Wegen zu suchen, um ihr gesellschaftliches Anliegen umzusetzen.

Bei der Suche nach einer anderen Art zu Spenden durchlief die Stiftung seit ihrer Gründung 1997 zwei operative Transformationsprozesse, wobei jeweils versucht wurde, Wirtschaftspraktiken in die Spendenarbeit der Stiftung einfließen zu lassen, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Ab 2002 verfolgte die Stiftung einen neuen Ansatz, den sie als „business and care“ bezeichnete. Die Idee dahinter: Unternehmen (z.B. Drogerien und eine Bäckerei) sollten einen Teil ihres Gewinns in bestimmte soziale Projekte einfließen lassen. Diese Herangehensweise war aufwendiger als die übliche Spendenvergabe. Die Lernkurve der d.o.b foundation war zu diesem Zeitpunkt steil. Allerdings stellte sich dieser neue Ansatz als wenig effektiv heraus, da kulturelle und sprachliche Unterschiede zwischen sozialen Initiativen und profitablen Unternehmen das Miteinander verkomplizierten. Deshalb entschied sich die Stiftung 2005 erneut für eine Kursänderung und wagte den Schritt in die reine Venture Philanthropy – ein Prozess, der bis heute anhält.

⁴¹ Sofern nicht anderweitig angegeben, stammen die in der Fallstudie verwendeten Angaben und Zitate aus einem Telefoninterview mit Evert Ludding (ehemaliger Interim-Direktor der d.o.b), Juni 2010, einem Telefoninterview mit Theo Tobé (Vorstandsmitglied der d.o.b), Juni 2010, sowie einem Interview mit Tera Terpstra (frühere Geschäftsführerin der d.o.b) und Frits Van der Have (ehemaliger Berater der d.o.b), Juni 2010, Brüssel.

⁴² d.o.b foundation (2010), www.dobfoundation.nl (Zugriff: Juni 2010).

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Zahlen und Fakten

Die d.o.b als VP-orientierte Stiftung:

- vergibt finanzielle Förderungen in maßgeschneiderter Kombination von Darlehen, Aktienkapital oder Spenden
- bietet ideelle Unterstützung, einschließlich der gemeinsamen Gestaltung von Initiativen, Managementberatung, technischer Gutachten und Matchmaking (Vermittlung von Kooperationspartnern)
- engagiert sich in Afrika und den Niederlanden
- fördert insgesamt 12-15 Organisationen von vormals 120 Projekten
- geht nach Möglichkeit Beteiligungen ein
- unterstützt weiterhin risikobehaftete Projekte in der Anfangsphase, nicht notwendigerweise bewährte Modelle
- Team schließt Fachwissen aus dem Venture Capital-Bereich und privatwirtschaftliche Erfahrung ein

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Bevor man sich für die Umstellung auf Venture Philanthropy entschied, hatte Tobé viel über Trends und aktuelle Praktiken in der Welt der Philanthropie gelesen. Der Vorstand beschloss, die strategische Ausrichtung der Stiftung zu ändern und sie umzukrempeln. Zu jener Zeit wurden Bill Easterlys und C.K. Prahalads Arbeiten zu unternehmerischen Ansätzen in der Entwicklungshilfe und der Unternehmensführung im Rahmen des Konzepts der „Base of the Pyramid“ bekannt. Bei Geschäftsleuten setzte ein Umdenken im Hinblick auf Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit ein. Der Vorstand der d.o.b foundation beschäftigte sich mit der Idee, in Unternehmen zu investieren.

Dabei wollte man den Fokus auf die Investition von Finanzmitteln sowie die ideelle Unterstützung von Organisationen legen. Außerdem war die Stiftung überzeugt davon, dass Förderinvestitionen in Entwicklungsländer wirksamer gestaltet werden könnten. Tobé dazu: „Dreißig bis vierzig Jahre Entwicklungsarbeit in Afrika haben nicht viel gebracht“. Die d.o.b foundation richtete unter der Leitung von Tera Terpstra, die aus der Privatwirtschaft kam, einen Inkubator ein. Tobé leitete weiterhin die eigentliche Stiftung. Als Terpstra bei der Stiftung anfang, sprach sie zunächst mit den Mitgliedern des Vorstands und veranstaltete gemeinsam mit dem Vorsitzenden Jean Pierre Sweerts eine Reihe von Treffen, um ein tieferes Verständnis für die von der Stiftung eigentlich angestrebten Ziele zu entwickeln und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Man war sich einig, dass der Schwerpunkt auf der Erzielung gesellschaftlicher Wirkung liegen sollte und es sinnvoll wäre, die beiden Tätigkeitsstränge der d.o.b zusammenzuführen. Der Vorstand räumte ein, dass die bisherige Arbeitsweise nicht ideal gewesen sei. Er zeigte sich offen für Neuerungen und suchte aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten. Die familiengeführte Stiftung war ausgesprochen flexibel und begeistert von der Idee der Venture Philanthropy.

UMSETZUNG

Der neue Ansatz

Die d.o.b beschloss, die Zahl der Förderprojekte drastisch zu reduzieren, um sich ganz auf die Kernkompetenzen und Nachhaltigkeit jeder von ihr geförderten Organisation konzentrieren zu können – eine Voraussetzung für aktives Engagement. Am Ende entschied man sich, in 12-15 Organisationen in den Niederlanden und Afrika zu investieren, von denen die Stiftung einige bereits gefördert hatte. Diese strategische Kurswende zog Veränderungen in anderen Bereichen nach sich. Aufgrund der längeren Förderdauer war es möglich, jedes Projekt in einem größeren Umfang finanziell und ideell zu unterstützen.

Die d.o.b war beeindruckt von der professionellen Arbeit des „Acumen Fund“, einem der Pioniere unter den VP-Organisationen in den USA, und bereit, von einer erfahrenen Organisation zu lernen. Nach dem Abschluss einer Due-Diligence-Prüfung beschloss die d.o.b im September 2007, in den Acumen Fund zu investieren. Der Fonds begrüßte die Zusammenarbeit mit seinem ersten strategischen Partner in Europa. Ursprünglich plante man zwei gemeinsame Ko-Investitionen. Durch die Kooperation erhielt die d.o.b auch Zugang zu einer Fülle von nützlichen Materialien von Acumen und profitierte von seinem „acumen“ bzw. Scharfsinn. Da sich der Acumen Fund Transparenz auf die Fahnen geschrieben hat, konnte die d.o.b aus seinen Erfahrungen lernen und vermied so, das Rad noch einmal zu erfinden. In gewisser Weise hat sich d.o.b den Acumen Fund zum Vorbild

genommen, obwohl auch klare Unterschiede zwischen beiden bestehen. Der Acumen Fund muss selbst Spendenmittel eintreiben, während die d.o.b mit Stiftungskapital gesegnet ist. Deshalb muss die Stiftung nicht öffentlichkeitswirksam auftreten, um Fördermittel zu akquirieren, sondern kann sich ausschließlich ihrer Förderarbeit widmen. Darüber hinaus fördert die d.o.b Start-ups bzw. risikoträchtigeren Projekte, während der Acumen Fund überwiegend Projekte unterstützt, deren prinzipielle Durchführbarkeit nachgewiesen ist (Stichwort „Proof-of-Concept“). Weil der Stiftungsbetrieb nicht von externem Erfolgsdruck abhängig ist, steht es der d.o.b frei, eine „risikofreudigere“ Strategie zu fahren.

Obwohl die d.o.b schon in der Vergangenheit betriebliche Veränderungen vorgenommen hatte, führte die neuerliche Kurskorrektur zu einer grundsätzlichen Umstellung ihrer Arbeitsweise. Aufgrund der geringeren Zahl von Förderprojekten ist im Team jetzt mehr Raum für projektbezogene Diskussionen und Betrachtungen. Dazu ein Beispiel: Bevor man sich dafür entschied, die Bridge International Academies zu fördern, debattierte das Team, welche Rolle Privatschulen zukommen und inwiefern sich die Stiftung an der Gründung von Privatschulen beteiligen sollte, denn Bildung ist primäre Aufgabe des Staates, was von vielen nach wie vor akzeptiert wird. Aufgrund des größeren Investitionsumfangs der einzelnen Projekte regte der neue Förderansatz die bewusste Auseinandersetzung innerhalb der Stiftung an.

Das d.o.b-Team arbeitet mit strengen Förderkriterien ähnlich einem Risikokapitalunternehmen und verlangt von Sozialunternehmern die Ausarbeitung eines Businessplans. Darüber hinaus hat die Stiftung Kriterien aufgestellt, um ihre Projekte einzugrenzen (siehe Kasten). Investiert wird nur in Unternehmen mit sozialer Zielrichtung, bei denen die Chance besteht, perspektivisch finanziell nachhaltig zu wirtschaften.

Bei der Festlegung eines angemessenen Förderbetrags und der für die betreffende Organisation bereitzustellenden Finanzierungsinstrumente stützt sich die d.o.b auf eine maßgeschneiderte Finanzierung, die von Faktoren wie der Lebenszyklusphase des Geförderten und seiner rechtlichen Struktur abhängt. Finanzielle Gewinne werden in neue Investitionsprojekte gesteckt. So wird beispielsweise einem Start-up eine Spende (einschließlich Vorkaufsrecht oder Wandelrechten) zur Verfügung gestellt, weil es nicht über ausreichend liquide Mittel verfügt, um ein Darlehen zurückzuzahlen, während eine etabliertere Organisation mit einer Reihe verschiedener Instrumente unterstützt werden kann. Des Weiteren kann in das Eigenkapital eines sozialen Unternehmens investiert werden, was bei einer gemeinnützigen Organisation jedoch nicht möglich ist, weil sie nicht über Anteilskapital verfügt. Die d.o.b foundation hebt den Wert von Investitionsentscheidungen in einem multidisziplinären Team hervor, das verschiedene Sichtweisen und Erfahrungen vereint. Auch wenn die Entscheidungsfindung dadurch komplexer und zeitaufwendiger wird, lohnt die Qualität der endgültigen Entscheidung den zusätzlichen Aufwand.

Neue Kriterien der d.o.b:

Für soziale Investitionen in Afrika:

- Auswirkungen auf 500.000 Menschen
- skalierbares/reproduzierbares Businessmodell
- innovativ
- wirtschaftlich
- kompetenter Unternehmer/leistungsfähiges Managementteam
- Messung der finanziellen, sozialen (und umweltbezogenen) Leistung
- Multi-Stakeholder-Ansatz

Projekte in den Niederlanden sollten auf benachteiligte Gruppen abzielen. Statt der drei erstgenannten Kriterien sollte eine radikale Änderung im Denken und Handeln (bahnbrechende Initiative) erkennbar sein.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Seit den ersten Förderinvestitionen der Stiftung wurden die Kriterien immer weiterentwickelt. Anfänglich suchte man nach Meinung von Tobé fast krampfhaft nach „revolutionären“, wirklich innovativen Geschäftsideen. Als kleine Stiftung mit voller Rückdeckung von Vorstandsseite hat die d.o.b im Gegensatz zu anderen Organisationen, die sich häufig auf reifere Projekte mit nachweislicher Machbarkeit konzentrieren, die Freiheit, in risikobehaftete Innovationen zu investieren. Für die d.o.b entstand daraus zunehmend ein Deal-Flow-Problem. So wurde klar, dass es durchaus sinnvoll war, ergänzend normale Unternehmen mit sozialer Ausrichtung in Betracht zu ziehen. Außerdem stellten die Mitarbeiter der Stiftung fest, dass eine vielversprechende Organisation weitere Geldgeber anzieht, wenn ein Förderer bereits in sie investiert, auch wenn bei den betreffenden Projekten nicht notwendigerweise weiterer Förderbedarf besteht. Es ist nicht einfach, in Afrika die besten Projekte zu identifizieren, wo die Infrastruktur im Bereich Recht, Buchhaltung und anderen unternehmerischen Feldern unterentwickelt ist. Folglich gehen Spendengeber gern Beteiligungen ein, wenn sie erfahren, dass ein anderer Förderer ein gutes Förderprojekt gefunden hat. Die d.o.b verwies auch auf die Notwendigkeit der Vernetzung mit anderen Investoren, um Legitimität zu schaffen und die eigene Wissensbasis zu erweitern sowie um eine Abhängigkeit seitens der Destinatäre zu vermeiden. Durch Ko-Investitionen entstehen Investitionsmöglichkeiten, aber sie schaffen auch ein schwieriges Umfeld für unbekannte Organisationen, die nicht gefördert werden.

Neben ihren VP-Aktivitäten hat die Stiftung auch weiterhin Spendenprojekte gefördert und ihre Kriterien zunächst flexibel gehandhabt, um bestimmten Projekten nicht unmittelbar das Wasser abzugraben. Doch obgleich noch immer einige Projekte traditionell mit Spendenmitteln unterstützt werden, wird die neue Philosophie mit wachsendem Enthusiasmus und Engagement umgesetzt.

Im Zuge der Umstellung auf Venture Philanthropy gab sich die Stiftung auch ein neues Gesicht. Die frühere Bezeichnung „de oude beuk“, die niederländische Wendung für „die alte Buche“, wurde zu „d.o.b“ abgekürzt. Man fand der neue Name sei internationaler, einfacher auszusprechen und habe einen höheren Wiedererkennungswert. Auch Website und Logo wurden neu gestaltet.

Personal

Sobald die Entscheidung zugunsten des VP-Modells gefallen war, setzte die d.o.b Tera Terpstra als Geschäftsführerin der gesamten Stiftung ein, denn man schätzte ihren wirtschaftlichen Hintergrund. Theo Tobé wechselte in den Vorstand. Daneben suchte die Stiftung nach einer neuen Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter mit Erfahrung im Venture-Kapitalbereich und stellte schließlich Frits van der Have als Teilzeitberater ein. Van der Have beschrieb seine Hauptaufgabe folgendermaßen: „Fragen stellen und nie mit den Antworten zufrieden sein! Wenn wir ein Projekt wirklich durchdringen wollen, müssen wir all diese Fragen stellen.“ Er stellte fest, dass systematische Prozesse den Bereich des Venture-Kapital-Sektors darstellen, der für Venture Philanthropy die größte Relevanz hat. Folglich verlangte die neue VP-Organisation von Sozialunternehmern, einen Businessplan auszuarbeiten, um ihnen zu helfen, Denkprozesse zu strukturieren.

Über die Jahre haben die Mitarbeiter der Stiftung tiefgreifende Veränderungen miterlebt, die sich in einem organischen Prozess über fünf Jahre vollzogen. In der Vergangenheit arbeitete die d.o.b mit einem großen Netzwerk von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Diese Zeiten sind vorbei. Bei der Umsetzung des neuen Modells war es der Stiftung wichtig,

dass alle Mitarbeiter fest angestellt sind. Außerdem verabschiedeten sich die früheren Programmmitarbeiter nach und nach und wurden durch Mitarbeiter mit mehr Erfahrung und Gefühl für den Venture-Bereich ersetzt. Die Anpassung der Auswahlkriterien bedingte eine andere Herangehensweise, mit der sich das altgediente Personal mitunter schwer tat. In vielen Fällen ging es letztlich auch um Grundsatzfragen. Ein Teil der alten Riege lehnte den Marktansatz grundsätzlich ab oder wie Terpstra erklärte: „Ein Kollege meinte, es sei falsch auf Kosten der Armen Geld zu verdienen“. Nach Ansicht eines anderen Kollegen sei es grundsätzlich unmöglich, Wirtschaftsprinzipien mit Solidarität zu verbinden. Heute haben die Angestellten, die für die gesamte Projektbearbeitung zuständig sind, einen juristischen Hintergrund und Erfahrung im Finanz- und Investmentsektor.

„Wer nichts bezahlt, darf nichts erwarten“, sagt Terpstra. Der d.o.b liegen die berufliche Förderung ihrer Mitarbeiter und faire, wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen sehr am Herzen.

Nach Aussage des Mitarbeiterstabs war es schwierig, ein sich ergänzendes Team mit den passenden Kompetenzen aufzubauen. Anfänglich fehlte noch einiges an Rüstzeug, insbesondere das Investment-Know-how des Teams musste ausgebaut werden.

Die d.o.b entschied sich bewusst dagegen, ein Büro in Afrika zu eröffnen. Stattdessen schloss sie sich Investorengruppen vor Ort, wie dem Acumen Fund, an. Im Rahmen von Ko-Investitionen mit anderen Organisationen wie LGT VP und Acumen sammelte die Stiftung wichtige Erfahrungen, insbesondere über Investitionsmöglichkeiten, Monitoring und Verwaltung. Später stellte man fest, dass das Verständnis für Prozesse eine entscheidende neue Lernerfahrung und die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen in diesem Bereich ausgesprochen hilfreich war.

Angesichts der Bandbreite von Branchen und Projekttypen, die in der Dritten Welt gefragt sind, beschloss die d.o.b foundation, sich nicht auf einen bestimmten Sektor zu spezialisieren, ihren geografischen Fokus jedoch beizubehalten. Um eigenes Wissen zu ergänzen, zieht die Stiftung je nach geförderter Organisation Experten für bestimmte Sektoren hinzu. Man betrachtete die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Rahmen der Ko-Finanzierung als Schlüsselfaktor für den eigenen Erfolg als kleine Stiftung und die Diversifizierung der Fördermittel für Destinatäre. Netzwerke in einem bestimmten Land sind wichtiger als der jeweilige Sektor selbst. So fehlt es in Ostafrika an Infrastruktur für Unternehmertum, weshalb Initiativen mitunter unkonventionelle Wege einschlagen müssen und Partnerschaften mit Förderern, Staat und Unternehmen entstehen, um den verschiedenen Bedürfnissen von Förderempfängern gerecht zu werden.

Nach fünf Jahren verließ Tera Terpstra die d.o.b foundation, um sich wieder als Unternehmerin ihrer Karriere im Impact Investing-Sektor zu widmen. Auch Frits Van der Have wandte sich neuen Aufgaben außerhalb der Stiftung zu, nachdem die d.o.b über einen Zeitraum von drei Jahren von seinem Fachwissen im Bereich Private Equity/Venture Capital profitiert hat.

TEIL 3: FALLSTUDIEN

ERGEBNISSE

Extern

Die d.o.b hat maßgeblichen Anteil an der Entwicklung eines Instruments zur Messung sozialer Leistung, dem so genannten Social e-valuator⁴³. Dabei handelt es sich um ein Joint Venture der d.o.b foundation, der Noaber Foundation (einer VP-Organisation) und Scholten & Franssen (eine auf Sozialunternehmertum spezialisierte niederländische Beratungsfirma). Das Messinstrument basiert auf der Methode der Sozialrendite (SROI) und erleichtert Organisationen die Berechnung des SROI. Ziel des Joint Ventures ist die Vermarktung des Social e-valuators. Das Projekt ist eine von vielen Maßnahmen, die auf eine Form der Standardisierung abzielen, indem man eine kritische Masse an SROI-Nutzern schafft. Da die Messung der gesellschaftlichen Wirkung Ressourcen und Zeit der geförderten Organisationen bindet, soll dieser Prozess mit Hilfe des Social e-valuators verbessert werden. Die d.o.b verwendet das Instrument zur Bewertung der sozialen Wirkung ihrer Investitionen. „Im Prinzip gibt es keinen Bereich, den das Instrument nicht abdeckt“, sagt Interim-Geschäftsführer Evert Ludding. Ein Vorteil der Anwendung des Social e-valuators liegt darin, dass er eine vergleichbare, wenngleich subjektive, Kennzahl für Portfolio-Organisationen aus verschiedenen sozialen Sektoren liefert. Geförderte Organisationen werden einmal jährlich gebeten, Zahlen und Informationen vorzulegen. Mit Hilfe des Social e-valuators bestimmen die Organisationen drei Kennzahlen, die sie hinsichtlich der Zielerreichung überwachen. Der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die Investitionsbewertung ist bislang mit der größte Nutzen aus der Anwendung des Messinstruments. Bevor Investoren investieren, prüfen sie viele Faktoren. Zu wissen, wie Ergebnisse gemessen werden sollen, ist nützlich, um bestimmen zu können, was man messen will. Die Visualisierung von Ergebnissen bietet eine solide Grundlage für die Auswahl erfolgversprechender Projekte.

Üblicherweise fördert die d.o.b eine Organisation über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren. Noch wurde kein Förderzyklus abgeschlossen, aber dies wird bald der Fall sein. Erst dann wird die Gesamtwirkung der Investitionen erkennbar sein. Exit-Kriterien beinhalten die Rückzahlung des ursprünglich vergebenen Darlehens, die Übernahme der Anteile der d.o.b sowie ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen. In einigen Fällen bleibt die Stiftung jedoch im Vorstand vertreten.

Intern

Was die sieben Prinzipien der Venture Philanthropy betrifft, so sieht die d.o.b Verbesserungspotenzial im Bereich der nicht finanziellen Förderung. Da die Stiftung keinen thematischen Schwerpunkt hat, sondern vielmehr einen geografischen Fokus, ist es schwierig, stiftungsintern fachspezifisches Wissen aufzubauen, um Organisationen in den verschiedensten Sektoren zu unterstützen. Eine Möglichkeit, dieses potenzielle Problem zu lösen, besteht darin, vernetztes Spezialwissen und Erfahrungen sowie Ko-Investoren ins Boot zu holen. Bislang ist die d.o.b, wie schon erwähnt, Beteiligungen mit dem Acumen Fund sowie anderen Mitgliedern der EVPA, darunter die Noaber Foundation und LGT Venture Philanthropy, eingegangen.

Die Umstellung der Arbeitsweise ist ein Lernprozess. „Geld kann die Balance in einer Beziehung kippen. Wie kann man eine echte Partnerschaft aufbauen?“, fragt Terpstra. Die Antwort auf diese Frage liegt für die d.o.b in einer gegenseitigen Sorgfältigkeitsprüfung. Dahinter steckt die Idee, dass auch der Geförderte den Förderer auswählten sollte, um langfristig eine erfolgreiche Beziehung aufbauen zu können. Das heißt: Nicht nur die

⁴³ www.socialevaluator.eu

VP-Organisation prüft den Förderempfänger auf Herz und Nieren (z.B. im Rahmen der Durchführung von sorgfältigen Prüfungen des Geförderten vor der Mittelvergabe), sondern auch der Geförderte schaut sich die VP-Organisation genau an. Dadurch entsteht eine auf Gegenseitigkeit beruhende, horizontale Beziehung. Die diesem Konzept zugrundeliegende Idee ist im Venture Capital-Bereich wohl bekannt, wo die Beziehung zwischen einem Förderempfänger und einem Risikokapitalfonds häufig mit einer Ehe verglichen wird. Aufgrund des engen Kontakts ist eine Zusammenarbeit unerlässlich und auch die Philosophien der beiden Partner sollten in Zügen übereinstimmen. Ein offenes Ohr für den Unternehmer und die gemeinsame Entwicklung neuer Prozesse sind dabei angesichts der Komplexität unternehmerischer Tätigkeit in aufstrebenden Märkten und der lokalen Realitäten, mit der die VP-Organisation nicht immer ganz vertraut ist, besonders wichtig. Die d.o.b stellte fest, dass eine der größten Herausforderungen bei der Anwendung von Venture Philanthropy darin bestand, die Wahrnehmung der Geförderten zu verändern, die misstrauisch waren und sich erst an die neuen Herangehensweisen gewöhnen mussten. Deshalb spielte die sorgfältige Überprüfung der d.o.b für sie eine besondere Rolle, um die Anliegen der Stiftung zu verstehen.

Der VP-Ansatz hat bei sozial ausgerichteten Unternehmen in manchen Fällen für Überraschungen gesorgt. „Ihr habt unsere Organisation buchstäblich auf den Kopf gestellt“, erklärte ein Förderempfänger nach Abschluss eines von der d.o.b geförderten Projekts. Nach Angaben der Stiftung habe sie gelernt, Unternehmern besser zuzuhören und anstelle einer klar hierarchischen Beziehung Partnerschaften einzugehen. Im Lichte des aktiven Engagements müssen Prozesse lokal eingebettet werden, damit sich ein Projekt finanziell weiter trägt, wenn die d.o.b ausscheidet. Partnerschaften sind für die Stiftung keine Besonderheit, weder im Hinblick auf die enge Beziehung zu den von ihr geförderten Organisationen noch vor dem Hintergrund, dass sie lieber Ko-Investitionen tätigt, als allein zu agieren. Darüber hinaus arbeitet die d.o.b foundation auch mit heimischen Akteuren wie Regierungsstellen und lokalen Investoren.

Interessanterweise stellte die d.o.b fest:

„Je mehr wir uns mit Venture Philanthropy beschäftigen, um so mehr Fragen tauchen auf. Leuten mit Wirtschaftshintergrund ist die Sprache nicht fremd, aber uns sollte klar sein, dass Impact Investing in Ländern der Dritten Welt nicht mit Investitionen in Europa vergleichbar ist. Aktive Philanthropie heißt, viel Verantwortung zu übernehmen!“

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Merkmale der d.o.b und ihrer Umstellung auf Venture Philanthropy:

- **Besitzstruktur:** Die familiengeführte, engmaschige Stiftung war flexibel, offen für neue Ideen und entscheidungsfreudig.
- **Ressourcen:** Die Stiftung ersetzte einige frühere Mitarbeiter.
- **Größe:** Die Stiftung ist klein und wollte sich deshalb auf die aktive Förderung weniger Projekte konzentrieren, anstatt die Mittel über viele kleine Projekte zu streuen.
- **Stiftungskapital:** Die Stiftung ist flexibel und steht nicht unter Medien-, Marketing- oder Geberdruck.
- **Fokus:** Die Stiftung hatte einen Bezug zu zwei geografischen Regionen, die als Investitionskriterien herangezogen wurden.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Obgleich die strukturelle Umwandlung der Organisation abgeschlossen ist, liegen bislang erst wenige Ergebnisse zur Arbeit der VP-Organisation vor. Im Sinne der Merkmale von Venture Philanthropy haben die Projekte eine lange Förderdauer, weshalb die Stiftung bisher erst wenige Exits vollzogen hat. In einem Fall konnte ein Projekt, das mit Unterstützung der d.o.b zur Marktreife entwickelt worden war, z.B. an einen neuen Lizenzpartner abgegeben werden, der sich seitdem um Herstellung und Vertrieb der Produkte kümmert.⁴⁴ Einige wichtige Erkenntnisse hat die Stiftung aus ihrem bisherigen VP-Engagement jedoch bereits gezogen: Bei der Förderung von Sozialunternehmern hebt sie u.a. die Bedeutung des Unternehmers an sich, die Bedeutung von Marketing und Kommunikation sowie das Denken in großen Zusammenhängen und das Arbeiten in fachübergreifenden Teams hervor.⁴⁵ Seit 2010 hat die d.o.b-Geschäftsleitung einen neuerlichen Veränderungsprozess durchlaufen, da Tera Terpstra und Frits Van der Have, unter deren Führung die Umwandlung der Stiftung vollzogen wurde, aus der Organisation ausgeschieden sind. Für die d.o.b. war die Umwandlung der Stiftung eine Chance zur Reflexion, da der Stiftungsvorstand die Möglichkeit hatte, Veränderungen zu bewerten und ein Fine-Tuning der Strategie vorzunehmen. Seit 2011 hat die Stiftung eine neue Geschäftsführerin, die den von Tera Terpstra und Frits van der Have eingeschlagenen Kurs fortsetzt.⁴⁶ Dass man dem VP-Modell treubleiben will, ist klar. Wie Evert Ludding bemerkte: „Es macht Sinn und lohnt die Mühe!“

Man erkannte, dass manche Organisationen Spendengelder an Projekte vergeben, die mit anderen Finanzierungsinstrumenten finanzielle Nachhaltigkeit erlangen könnten. In manchen Fällen verhindern Spenden sogar diesen Prozess, weil Förderempfänger lieber das Geld einstreichen als die mit Auflagen verknüpfte Investition. Mitunter sind Projekte gar nicht auf Spenden angewiesen. In diesen Fällen ist bedauerlich, dass die Gelder nicht in andere Projekte gesteckt werden können, die Spendenmittel anfänglich wirklich brauchen.

Die d.o.b rät anderen Stiftungen, die sich mit Venture Philanthropy beschäftigen, ein Förderportfolio aufzubauen, das dem stiftungsspezifischen Fachwissen entspricht. Risikoprofile und Themenfelder sind sehr breitgefächert, so dass eine Fokussierung auf eine geografische Region oder ein Themenbereich angezeigt sein kann. Mit Hilfe eines Netzwerks kann man fehlende Fachkenntnis oder mangelnde lokale Präsenz kompensieren. Im Laufe der Zeit hat die d.o.b gelernt, Investitionsmöglichkeiten besser zu strukturieren und Schwerpunkte zu setzen. Die d.o.b gelangte zu der Einsicht, dass man die Bedeutung des Themas Aufsicht und Leitung („governance“) unterschätzt habe. Die EVPA bot ein nützliches Forum, um diese Fragen unter Kollegen zu diskutieren. Darüber hinaus empfiehlt die Stiftung, einen sozialen Unternehmer zu finden, der persönlich in sein Unternehmen investiert und sich in hohem Maße dafür verantwortlich fühlt. Ludding betonte auch den Wert einer gründlichen Due Diligence-Prüfung: „Wenn man wirklich etwas bewegen will, müssen Geschäftsmodell und Markt solide sein. Man muss herausfinden, wo man helfen kann.“⁴⁷ Die d.o.b rät Stiftungen, VP-Werkzeuge flexibel einzusetzen. Man muss nicht alle auf einmal anwenden und kann sie den jeweiligen Bedürfnissen einer Stiftung anpassen.

⁴⁴ Fallstudie „Vision for a Nation, a New Step Towards Universal Spectacles“, http://www.dobfoundation.com/eng/deeds/exits/universal_spectacles_vision.

⁴⁵ http://www.dobfoundation.com/eng/deeds/lessons_learn.

⁴⁶ Die Aussagen wurden seit Veröffentlichung der Originalversion leicht überarbeitet und angepasst.

⁴⁷ Ibid.

Nach Ansicht von Ludding sollte man sich erst ein Gesamtbild verschaffen, bevor man Förderprojekte auswählt. Dabei sollte man darauf achten, dass Hilfe für Dorf A nicht den Markt für Dorf B ruiniert. Wichtig ist, gemeinsam etwas zu schaffen und paternalistische Maßnahmen zu vermeiden. Es empfiehlt sich, immer mit einem Ko-Investor zu arbeiten, der unterstützt und bei der Entwicklung von Lösungen für schwierige Probleme zur Seite steht.

Für die Zukunft kann sich die d.o.b die Schaffung einer sozialen Börse vorstellen. Darüber hinaus hofft man, dass andere VP-Organisationen und Stiftungen Einblick in ihre Arbeit gewähren und ein Austausch über Prozesse, Fehler und Erfolge in Gang kommt. „Es ist schwieriger, sich Prozesse anzueignen. Ich würde begrüßen, wenn zusehends mehr Organisationen offen darüber reden“, meint Ludding.

Empfehlungen der d.o.b für andere Stiftungen:

- Aufbau eines Portfolios, das eigenen Spezialgebieten und Stärken entspricht
- Fokussierung auf eine geografische Region oder ein Themenfeld
- Ko-Investitionen eingehen, um von anderen zu lernen und Deal-Flow-Probleme zu lösen
- Suche nach einem Sozialunternehmer, der persönlich in sein Unternehmen investiert und sich dafür in hohem Maße verantwortlich fühlt
- Etwas gemeinsam schaffen, eine paternalistische Herangehensweise vermeiden, um dem Unternehmen zur Selbständigkeit zu verhelfen
- Durchführung einer gegenseitigen Sorgfältigkeitsprüfung, um gegenseitiges Verständnis zwischen Investor und Investitionsempfänger vor der Investition zu schaffen
- Flexibilität im Umgang mit VP-Werkzeugen
- Abschätzung der Folgen einer Förderung auf das lokale Ökosystem
- Sich auf Personalthemen vorbereiten
- Transparenz und Erfahrungsaustausch mit anderen Stiftungen, um Prozesse und Praktiken zu optimieren

TEIL 3: FALLSTUDIEN

BONVENTURE FONDS UND STIFTUNG (BONVENTURE)

Gründung einer VP-Organisation mit Fonds für Investitionen in VP:

Die Fallstudie der BonVenture Unternehmensgruppe ist ein Beispiel für die konsequente methodische und organisatorische Umsetzung des Venture Philanthropy Ansatzes. Sie verdeutlicht, dass positive gesellschaftliche Veränderungen mit renditeträchtigen Finanzierungsinstrumenten wie Darlehen und Eigenkapitalbeteiligungen erzielt werden können. BonVenture zeigt, wie solche Finanzierungsinstrumente, basierend auf entsprechenden rechtlichen Rahmen, in Deutschland mit gemeinnützigen Förderungen durch Spenden und (Zu)Stiftungen kombinierbar sind. Gleichzeitig zeigt die Fallstudie das große Potenzial für bestehende Stiftungen in der Zusammenarbeit mit sozialen Risikoinvestoren auf: Durch Übernahme von Ausfallrisiken könnten Stiftungen zum Beispiel zu Inkubatoren von sozialen Innovationen werden.

HINTERGRUND

BonVenture ist ein sozialer Venture Capital Fonds, der 2003 durch eine Gruppe von privaten Investoren gegründet wurde. Die Unternehmensgruppe besteht aus den Fondsgesellschaften BonVenture I GmbH & Co. KG (BV I), BonVenture II GmbH & Co. KG (BV II), der gemeinnützigen Gesellschaft BonVenture gemeinnützige GmbH (BV gGmbH) und der BonVenture Management GmbH. Letztere verwaltet als Dachorganisation die BV I, die BV II und die BV gGmbH; darüber hinaus werden die Gesellschaften von den Beirats- bzw. Kuratoriumsmitgliedern betreut.

Die Einlagen für die Investmentfonds stammen von vermögenden Privatpersonen. Der Fonds BV I verfügt derzeit über gut 5,1 Millionen Euro, der Fonds BV II über gut 10,5 Millionen Euro. Die stiftungsähnliche gemeinnützige Gesellschaft wird ausschließlich über Spenden finanziert; die jährlichen Zuwendungen betragen zwischen 50.000 und 100.000 Euro.

Die privaten Investoren von BonVenture möchten ihre gesellschaftliche Verantwortung in unternehmerischer Weise wahrnehmen. Dazu setzen sie ihre materiellen und immateriellen Ressourcen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen ein und greifen auf die Idee sozialen Risikokapitals zurück, um langfristige positive Veränderungen zu bewirken.

Die Fonds und die gemeinnützige Gesellschaft von BonVenture fördern ausschließlich Sozialunternehmer in der Aufbau- und Expansionsphase im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz). Neben dem Einsatz von Kapital begleitet BonVenture diese Social Entrepreneurs mit Rat und Tat und ermöglicht den Austausch innovativer Ideen durch den Zugang zu Netzwerken.

Zielgruppen und Zielbereiche der BonVenture Investitionen sind:

- Innovative soziale Dienstleistungen und Produkte für gesellschaftliche Randgruppen, für Arbeit und Ausbildung sowie im Bereich Kinder, Jugend, Senioren
- Gesellschaftliche Aufklärung und Entwicklung
- neue ökologische Technologien und Dienstleistungen, Natur- und Artenschutz, Ernährung und Verbraucherschutz, Umweltschutz

Fakten zur Organisation:

- Sozialer Venture Capital Fonds mit Investmentfonds und stiftungsähnlicher gGmbH
- Gemeinschaftliches Engagement von mehreren privaten Investoren
- Fondseinlagen in Höhe von insgesamt gut 15,5 Mio. Euro; Zuwendungen an die gGmbH 50 – 100.000 Euro/Jahr
- Portfolio von 15-20 Beteiligungen bei finanzieller Renditeerwartung von 6-10%

TEIL 3: FALLSTUDIEN

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Während ihrer Aufenthalte in den USA haben zwei der heutigen BonVenture-Gesellschafter und Investoren vor mehr als 10 Jahren das Konzept der Venture Philanthropy kennengelernt. Daraufhin haben sie überlegt, ob dieser unternehmerische Ansatz zur Förderung von gesellschaftlichen Vorhaben auch in Deutschland funktionieren könne. Inspiriert von dem Modell aus den USA haben die beiden Familienunternehmer über Family Offices Mitstreiter für den Aufbau einer Venture Philanthropy Organisation in Deutschland gesucht.

So entstand die Keimzelle von BonVenture: ein erster gemeinsamer Fonds von mehreren Unternehmerfamilien zur finanziellen und ideellen Unterstützung von Sozialunternehmern im deutschsprachigen Raum.

UMSETZUNG

Rechtliches Konstrukt und Investitionsregeln

Von Beginn an war klar, dass der Fonds Finanzierungsinstrumente mit potenzieller finanzieller Rendite nutzen soll. Deshalb führte man mit Unterstützung der renommierten deutschen Anwaltskanzlei Pöllath + Partner eine juristische Analyse durch. Pöllath + Partner entwickelte und implementierte auch das rechtliche Konstrukt der BonVenture Unternehmensgruppe. Danach besteht BonVenture im Wesentlichen aus drei Einheiten:

- die BonVenture Management GmbH, die geschäftsführende Funktion hat.
- die BonVenture Investmentfonds (BonVenture I GmbH & Co. KG und BonVenture II GmbH & Co. KG): Hier können sich Geldgeber als Kommanditisten beteiligen.
- und die stiftungsähnliche BonVenture gemeinnützige GmbH: Diese kann durch abzugsfähige Spenden und Zuwendungen unterstützt werden.
- Übergeordnete Instanzen sind der Beirat der BonVenture Management GmbH und das Kuratorium der BonVenture gemeinnützige GmbH. Ihnen obliegen die Investitionsentscheidungen für die BonVenture Investmentfonds (Beirat) und die BonVenture gemeinnützige GmbH (Kuratorium).

Da die Investoren keine persönlichen Gewinnerwartungen sondern lediglich den realen Kapitalerhalt ihrer Einlagen verfolgen, werden die Überschüsse aus den Gewinnen der Investmentfonds gespendet: 50 % der ausschüttungsfähigen Gewinne gehen dabei sofort als Zuwendung an die BonVenture gemeinnützige GmbH. Den Rest spenden die Kommanditisten – abzüglich eventueller Steuerzahlungen auf ihren Gewinn. So fließen Gewinne fast vollständig an die BonVenture gemeinnützige GmbH und kommen wieder gemeinnützigen Zwecken zugute.

Die größten Bedenken der Investoren bestanden anfänglich darin, dass es in Deutschland nicht genügend Sozialunternehmer gebe, in die investiert werden könne. Trotz dieser anfänglichen Skepsis entschieden sich die Gründer im unternehmerischen Sinne das Konzept in Deutschland aktiv zu erproben.

Für die operative Tätigkeit wurde ein Geschäftsführer mit Erfahrungen aus dem Venture Capital-Bereich und dem Beteiligungsmanagement eingestellt. Seit Gründung des ersten Investmentfonds bietet BonVenture Sozialunternehmern im deutschsprachigen Raum Unterstützung mit finanziellem und ideellem Kapital. Dabei stehen die geförderten Unternehmer in der Regel an einem kritischen Moment in der Gründungs-, Aufbau- oder Expansionsphase. Damit ist BonVenture eine von ganz wenigen Organisationen in Deutschland, die Sozialunternehmern Startkapital zur Verfügung stellen.

Die BonVenture Fonds investieren im Schnitt zwischen 200.000 und 1 Million Euro, häufig über mehrere Finanzierungsrunden. Damit umfasst das gesamte Portfolio zu jedem Zeitpunkt insgesamt 15 bis 20 Beteiligungen, wobei maximal 15% des Zeichnungskapitals in ein Projekt investiert werden dürfen. Je nach Entwicklungsphase des geförderten Sozialunternehmens beträgt der Förderzeitraum zwischen 3 (Expansionsfinanzierungen) und 8 Jahren (Gründungsfinanzierungen). Um den Kapitalerhalt nach Deckung der Kosten und etwaiger Ausfälle zu sichern, liegt die finanzielle Renditeerwartung durch Vergabe von Eigenkapital oder Darlehen an Portfolio-Projekte bei mind. 6-10% p.a.

VP-Prinzipien

Als eine Organisation, die bereits mit der Zielsetzung der unternehmerisch geprägten Förderung gegründet wurde, wendet BonVenture in den Investments alle der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien an. Im Mittelpunkt stehen dabei:

- die maßgeschneiderte Finanzierung durch die Vergabe von Darlehen, das Angebot von Mezzaninkapital und die Beteiligung mit Eigenkapital,
- die ideelle Unterstützung mit Fokus auf der Entwicklung und Umsetzung von Controlling- und Reportingsystemen und -instrumenten,
- das aktive Engagement durch Besetzung von Positionen in Beiräten der geförderten Sozialunternehmen oder durch den Erwerb von Eigenkapitalanteilen mit Stimmrechten,
- die Ergebnis- und Leistungsmessung durch Vereinbarung von Kennzahlen und eines Systems, nach denen die geförderten Sozialunternehmer regelmäßig an BonVenture berichten,
- die Öffnung von Netzwerken durch Vermittlung von passenden Experten, die Unterstützung bei der Suche nach weiteren oder Anschlussförderern sowie die Vernetzung der geförderten Sozialunternehmer untereinander. Dabei können die Experten je nach Anforderungen und verfügbaren Ressourcen aus den eigenen Reihen der Investoren stammen, aber auch extern rekrutiert werden.

Zu bestimmten Themen, wie z.B. Fundraising oder Wirkungsmessung und Kommunikation führt BonVenture darüber hinaus Workshops für die unterstützten Portfolio-Organisationen durch. Diese Veranstaltungen dienen der fachlichen Professionalisierung der Sozialunternehmer und dem gegenseitigen Kennenlernen zugleich.

Das Capacity-Building und die mehrjährige Unterstützung sind bereits durch die Natur der Investmentfonds gegeben.

„NETZWERKE SIND FÜR DIE SOZIALUNTERNEHMER GANZ WICHTIG, VOR ALLEM ABER AUCH DIE VERNETZUNG UNTEREINANDER.“

*PROF. DR. BARBARA SCHECK,
INVESTMENTMANAGERIN,
BONVENTURE*

VP-Prinzipien:

- Aktives Engagement durch Beiratsposten oder stimmberechtigte Anteile
- Capacity Building durch Finanzierung zentraler Betriebskosten
- Mehrjährige Unterstützung; Investitionsdauer i.d.R. 3 – 8 Jahre
- Maßgeschneiderte Finanzierung durch Darlehen und Eigenkapitalbeteiligungen
- Ideelle Unterstützung mit Fokus auf Entwicklung und Umsetzung von Controlling- und Reportingsystemen
- Zugang zu Netzwerken und Vernetzung der Social Entrepreneurs untereinander
- Leistungsmessung anhand zentraler Leistungskennzahlen

TEIL 3: FALLSTUDIEN

Auswahl

Die Auswahl der geförderten Portfolio-Organisationen erfolgt in einem mehrstufigen, dialogischen Prozess zwischen BonVenture und dem jeweiligen Sozialunternehmer.

Zur Vereinfachung der Kontaktaufnahme und der gegenseitigen Einschätzung, ob eine Organisation zu BonVenture passt, stellt BonVenture über die Website seit einiger Zeit die sogenannte Ersteinschätzung zur Verfügung. Nach vorgegebener Struktur fasst der Sozialunternehmer sein Vorhaben unter Angabe des Finanzierungsbedarfs auf einer Seite zusammen und sendet dies per Post oder Email an BonVenture.

Der zweiseitige Schnellcheck für Sozialunternehmer, der ebenfalls von der BonVenture Website heruntergeladen werden kann, hilft dem Förderungssuchenden zuvor zu klären, ob BonVenture überhaupt der richtige Ansprechpartner für sein Anliegen ist.

Nach Eingang der Ersteinschätzung prüft BonVenture zunächst die sogenannten K.O.-Kriterien ab. Danach muss das Sozialunternehmen

- im deutschsprachigen Raum tätig sein,
- von einem Social Entrepreneur oder einem Team von Social Entrepreneurs verantwortlich getragen werden,
- eine unmittelbare soziale und/oder ökologische Wirkung haben und
- sich langfristig gesehen finanziell selbst tragen können.

Jährlich erreichen BonVenture ca. 300 – 400 Anträge. Zusammen mit der Ersteinschätzung oder direkt im Anschluss erfolgt in der Regel die Prüfung eines Business- und Finanzplans. Bei grundsätzlichem Interesse von BonVenture folgen ein Telefonat und persönliches Treffen, um die Ziele und Pläne etwas genauer durchzugehen. Nach Vervollständigung der wichtigsten Informationen stellt der BonVenture Investmentmanager das Unternehmen dem Beirat vor. Bis hierhin schaffen es in der Regel nur 15 – 20 Organisationen pro Jahr. Signalisiert der Beirat Interesse an einer Investition, wird der nächste wichtige Schritt vorbereitet: die persönliche Vorstellung des Sozialunternehmers und seines Vorhabens in der BonVenture Beiratssitzung. Diese Stufe erreicht im Schnitt ca. die Hälfte der dem Beirat vorgeschlagenen Organisationen. Sie besteht aus einer ca. 20-minütigen Präsentation durch den Sozialunternehmer, auf die eine ebenfalls ca. 20-minütige Fragenrunde folgt. Damit das Sozialunternehmen in das Investmentportfolio von BonVenture aufgenommen wird, muss sich der Beirat anschließend einstimmig dafür entscheiden.

Ist dies der Fall, wird im nächsten Schritt ein sogenannter Letter of Intent (LOI) ausgestellt. Darin erklären BonVenture und der Sozialunternehmer, dass sie eine Kooperation anstreben und handeln die Rahmenkonditionen für das Engagement (u.a. Zinshöhe und Tilgungsraten für ein Darlehen) bereits grob aus. Bei der folgenden Due Diligence prüft BonVenture das Sozialunternehmen auf Herz und Nieren. Dazu gehören die Untersuchung von Jahresabschlüssen, Arbeitsverträgen und Satzungen genauso wie das Einholen von Referenzen oder eine Marktanalyse. Parallel dazu werden konkrete Ziele definiert, die vom Sozialunternehmer zu erreichen sind, und Indikatoren, anhand derer der Erfolg gemessen werden soll.

Alle Einzelheiten wie Ziele, Meilensteine, Erfolgsindikatoren und –kennzahlen sowie die Investitionsbeträge und –tranchen werden schließlich in einem ausführlichen Investmentmemorandum zusammengefasst und dem Beirat gemeinsam mit dem Darlehens- oder Beteiligungsvertrag zur Beschlussfassung vorgelegt. Um die Mittelverwendung und Zielerreichung im Auge zu behalten, erhält BonVenture in der Regel stimmberechtigte Anteile an dem Sozialunternehmen oder einen Sitz in einem der Leitungs- oder Lenkungsgremien.

Der Prozess vom Kennenlernen bis zum Abschluss der Verträge läuft sehr partnerschaftlich und dialogisch ab. Im Schnitt dauert er ca. vier Monate, manchmal sogar länger.

Personalpolitik

Das BonVenture Team setzt sich aus derzeit fünf Festangestellten und mehreren freien Mitarbeitern zusammen, die über vielfältige und unterschiedliche berufliche Erfahrungen verfügen. Für die Auswahl und die Betreuung der Investments sind insbesondere Affinität zum Dritten Sektor, Erfahrungen in der Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen sowie Kenntnisse aus der Finanzbranche gefragt.

ERGEBNISSE

Extern

Die Beobachtung und Messung der gesellschaftlichen Wirkung ist ein zentraler Baustein des Engagements von BonVenture und seiner Zusammenarbeit mit den Portfolio-Organisationen.

Gemeinsam mit jedem Sozialunternehmer werden zu Beginn der Partnerschaft drei bis vier Indikatoren vereinbart, anhand derer die soziale oder ökologische Wirkung des Unternehmens verfolgt werden soll. Die entsprechenden Daten zum Projektfortschritt und zur finanziellen Lage berichten die Sozialunternehmer monatlich an BonVenture. Dabei ermutigt BonVenture die Portfolio-Organisationen nach dem einheitlichen Rahmen des Social Reporting Standard (SRS) zu berichten. Zum Jahresende 2012 ist sogar ein Workshop zu diesem Thema geplant und Frau Prof. Barbara Scheck, Investmentmanagerin bei BonVenture, hofft, dass danach ca. 80% der Portfolio-Organisationen den SRS für ihre Berichterstattung anwenden.

Neben der Beobachtung der wichtigsten Erfolgskennzahlen werden projekt- bzw. organisationsabhängig Befragungen durchgeführt, deren Ergebnisse die Kennzahlen qualitativ bereichern.

Alle Beobachtungen zur Wirkung der Portfolio-Organisationen liegen derzeit noch stark auf der sogenannten „Output“-Ebene. Die Entwicklung weitergehender Modelle und Indikatoren (Outcome und Impact) sei für die Zukunft geplant, so Prof. Scheck.

Auswahlkriterien:

Sozialunternehmen müssen:

- im deutschsprachigen Raum (A, CH, D) tätig sein
- von einem Social Entrepreneur oder einem Team von Entrepreneurs verantwortlich getrieben werden
- unmittelbare soziale und/oder ökologische Wirkung haben
- sich langfristig gesehen finanziell selbst tragen können

Fakten zum Auswahlprozess:

- Pro Jahr gehen ca. 300-400 Anträge ein
- Ca. 15 – 20 Anträge davon werden dem Beirat nach erster Prüfung durch Investmentmanager vorgestellt
- Ca. 8 – 10 Social Entrepreneurs erhalten die Chance einer persönlichen Präsentation vor dem Beirat
- Einstimmige Zustimmung durch den Beirat erforderlich

TEIL 3: FALLSTUDIEN

„ES FEHLEN DERZEIT VOR ALLEM FÖRDERER, DIE SICH AUF DIE FINANZIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMERN BIS ZUM ABSCHLUSS DER PILOTPHASE KONZENTRIEREN. ES GIBT KAUM JEMANDEN, DER FINANZIERUNGSBEDARF VON BIS ZU 100.000 EURO DECKT. AN INVESTITIONSMÖGLICHKEITEN MANGELT ES DAGEGEN NICHT. VIELFACH SIND ES ABER ROHE DIAMANTEN, DIE ZUNÄCHST GEFUNDEN, GESCHÜRFT UND GESCHLIFFEN WERDEN MÜSSEN.“

*PROF. DR. BARBARA SCHECK,
INVESTMENTMANAGERIN,
BONVENTURE*

Intern

Nach den Erfahrungen der ersten Jahre hat BonVenture den Auswahlprozess für die Organisationen angepasst und verfeinert. Die hohe Anzahl der eingehenden Anfragen von Sozialunternehmern machte z.B. die Einführung der Ersteinschätzung als frühen Filter notwendig. Darüber hinaus werden die Beiräte heute in einem früheren Stadium, nämlich bereits nach den ersten Treffen zwischen dem Sozialunternehmer und dem Investmentmanager, involviert. Nur wenn das Vorhaben auf grundsätzliches Interesse der Beiräte stößt, werden die weiteren Prüfungsschritte eingeleitet.

Zur Weiterentwicklung der eigenen Arbeit untersucht BonVenture derzeit, welche Bedeutung der ideellen Unterstützung im Kanon der Venture Philanthropy-Prinzipien zukommt. Dazu befragen sie die Portfolio-Organisationen, wie wichtig die ideelle Unterstützung durch BonVenture für diese ist. „Wir sind sehr gespannt, ob die Social Entrepreneurs die nicht-finanzielle Förderung wirklich so bedeutend einschätzen, wie von der Venture Philanthropy-Branche weithin angenommen“, sagt Prof. Scheck.

Nicht ausgeschöpftes Potenzial/Empfehlungen für andere Akteure:

- Finanzierung von Sozialunternehmern mit bis zu 100.000 Euro bis zum Abschluss der Pilotphase
- Inkubationsfunktion von Stiftungen durch Übernahme von Ausfallrisiken nach erfolgreicher Pilotierung von Sozialunternehmen
- Offener Austausch und Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren für soziale Investitionen

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Nach Ansicht Prof. Schecks wird die Förderung nach dem Venture Philanthropy-Ansatz in Deutschland zunehmen, denn selbst kleinere Spender entscheiden und handeln heute mehr und mehr ergebnisorientiert. Hinzu kommt, dass institutionelle Förderer wie Stiftungen zunehmend nach neuen Möglichkeiten der Kapitalanlage suchen, um auch über das Stiftungskapital gesellschaftliche Veränderung anstoßen zu können.

Zur Weiterentwicklung von Venture Philanthropy und Sozialen Investitionen fehlen nach Prof. Scheck vor allem Förderer, die sich auf die Finanzierung von Sozialunternehmern bis zum Abschluss einer erfolgreichen Pilotierung konzentrieren. Insbesondere gebe es kaum Förderer, die Finanzierungsbedarf von bis zu 100.000 Euro zu Renditen zwischen 0 – 5% decken. Zur Entwicklung von stabilen Sozialunternehmen müsse es aber für alle Wachstumsphasen einer Organisation passende Produkte und Investoren geben.

Stiftungen könnten hier bei der Gestaltung des Risikomanagements eine bedeutende Rolle einnehmen, sagt Prof. Scheck. Durch Übernahme des Ausfallrisikos bei der Finanzierung eines Sozialunternehmers nach der Pilotierungsphase könnten sie private Investoren ermutigen und als Inkubator für soziale Innovationen fungieren. Dazu sei es zunächst aber notwendig, dass alle Akteure im Feld sozialer Investitionen, Stiftungen, Banken, Wohlfahrtsverbände und staatliche Stellen, einen offenen Austausch pflegen.

Das Potenzial an Investitionsmöglichkeiten sei auf jeden Fall groß, so Barbara Scheck. Vielfach handele es sich eben um „rohe Diamanten, die zunächst gefunden, geschürft und geschliffen werden müssen“, beispielsweise im Hinblick auf das Geschäftsmodell. Dies koste Zeit, sei aber sehr lohnend, sagt die Investmentmanagerin.

TEIL 4:

SECHS VENTURE PHILANTHROPY- STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN IN DER PRAXIS

Die Fallstudien illustrieren eine Reihe verschiedener Strategiemodelle für Stiftungen. Die König-Baudouin-Stiftung, die BMW Stiftung Herbert Quandt, die BonVenture Management GmbH, die Canopus Stiftung und die d.o.b foundation haben ihre Strategien jeweils auf ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele zugeschnitten. Bei einigen dieser Stiftungen ergänzt Venture Philanthropy klassische, spendenbasierte Förderstrategien. Andere fördern ausschließlich nach dem Venture Philanthropy-Ansatz.

Auf der Grundlage der Fallstudien haben wir sechs Modelle für die Anwendung von Venture Philanthropy durch Stiftungen herausgearbeitet und dargestellt, wie, wann und warum die jeweilige Strategie eingesetzt werden kann. Da geografischer Fokus und Förderthemen im Stiftungssektor weit gestreut sind, bietet es sich für Stiftungen an, einzelne Elemente der verschiedenen Modelle herauszupicken, die ihren jeweiligen Anforderungen entsprechen. Die folgenden Überlegungen sollen Stiftungen als Hilfestellung bei der Beurteilung der verschiedenen Modelle dienen.

Strategie 1:

Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien

Zahlreiche Stiftungen wissen um die Bestrebungen gemeinnütziger Organisationen, sich leistungsfähiger aufzustellen und ihre Arbeit auf finanziell sichere Füße zu stellen. Statt ausschließlich Projekte und Programme zu fördern, erwägen Stiftungen immer öfter, ihr Augenmerk auf die Finanzierung zentraler Kosten der Organisation zu richten. Darüber hinaus unterstützen manche Stiftungen einige ihrer Förderempfänger im Sinne der Venture Philanthropy-Prinzipien nicht nur finanziell. Wer eine oder mehrere Methoden der Venture Philanthropy anwendet, kann dieses Modell ohne umfangreiche Investition von Ressourcen ausprobieren. Für Stiftungen, die bisher ausschließlich Spenden vergeben haben und die nach praktischer Anleitung für neue, engagierte Fördermethoden suchen, kann dies ein erster Schritt in Richtung Venture Philanthropy sein.

Strategie 2:

Förderung von Venture Philanthropy

Stiftungen, die den Wert von Venture Philanthropy für den Aufbau leistungsfähiger Organisationen erkannt haben, aber ihre eigene Organisationsstruktur nicht verändern möchten bzw. bei denen Venture Philanthropy nicht in die strategische Ausrichtung passt, können die engagierte Philanthropie finanziell unterstützen. Sowohl d.o.b foundation also auch die BMW Stiftung und die Canopus Stiftung wenden diese Strategie an bzw. haben dies in der Vergangenheit getan. Konkret stellen Stiftungen Venture Philanthropy-Organisationen häufiger Startkapital aus ungebundenen und risikotoleranten Fördertöpfen zur Verfügung. Ein Sitz im Vorstand einer VP-Organisation kann den Wissenstransfer zwischen den Einrichtungen befördern und sich als hilfreich für Stiftungen erweisen, die darüber nachdenken, eigene VP-Organisationen ins Leben zu rufen.

Selbst für Stiftungen, die kein Interesse daran haben, Venture Philanthropy in der eigenen Organisation umzusetzen, kann es sinnvoll sein, bei der Errichtung anderer VP-Organisationen Pate zu stehen. Der Einsatz von risikobehafteten Fördermitteln spielt eine entscheidende Rolle bei der Gründung von VP-Organisationen in Europa und ist für die weitere Innovation im Bereich sozialer Investitionen unumgänglich. Dies ist insbesondere in Regionen wichtig, in denen Venture Philanthropy bislang noch unbekannt ist, wo dieser Ansatz aber nützlich sein kann, um gemeinnützige Organisationen zu stärken. Wenn Stiftungen namentlich als Förderer neuer VP-Organisationen auftreten, verleiht dies Legitimität und kann der neuen VP-Organisation bei der Einwerbung weiterer Spendengelder dienen.

TEIL 4: SECHS VENTURE PHILANTHROPY-STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN IN DER PRAXIS

Strategie 3:

Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy

Separate Förderfonds ermöglichen Stiftungen die Unterstützung von unterschiedlichsten Organisationen mit neuen Finanzierungsinstrumenten und innovativen Fördermethoden und eröffnen damit Möglichkeiten für die Re-Investition von Mitteln. Der Zugriff auf einen solchen Fonds kann klaren Beschränkungen unterliegen. Unter Umständen dient er ausschließlich Investitionen in Mittler wie Darlehensgeber für langfristige Anlagen oder Initiativen des sozialen Wohnungsbaus usw., jedoch nicht zur Bereitstellung weiterer Unterstützung⁴⁸. Sowohl BonVenture als auch die Canopus Stiftung haben einen Investmentfonds aufgesetzt, um Gelder in Venture Philanthropy und Kapitalgeber für Sozialunternehmen zu lenken. Durch die Investition in neue Organisationsformen ermöglichen die Fonds den Stiftungen, einen Teil der Investitionen zu recyceln, um sie in andere soziale Initiativen zu stecken. Diese neuen Investitionsformen können Stiftungen wertvolle neuartige Werkzeuge liefern, die z.T. in anderen Bereichen und Kontexten angewendet werden können.

Sofern erforderlich kann der Fonds rechtlich selbständig sein, um gesetzliche Hürden zu überwinden, mit denen Stiftungen bei der Investition in Venture Philanthropy konfrontiert sind. Unter dem Dach von BonVenture existieren z.B. zwei Investmentfonds (BonVenture I und BonVenture II), an denen sich Geldgeber als Kommanditisten beteiligen können, sowie eine stiftungsähnliche Gesellschaft (BonVenture gGmbH), die durch abzugsfähige Spenden und Zuwendungen unterstützt werden kann. Die italienische Fondazione CRT hat ein anderes Modell gewählt: Sie hat einen Teil der zusätzlichen Einnahmen aus ihrem Stiftungskapital verwendet, um eine neue Stiftung, die Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, mit anderen rechtlichen Auflagen zu gründen, als üblicherweise für Stiftungen gelten.

Strategie 4:

Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation

Eine Stiftung kann neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft zusätzlich eine eigene Venture Philanthropy-Organisation betreiben, um Venture Philanthropy in der Praxis zu testen, ohne die sonstige Stiftungsarbeit zu beeinträchtigen. KBS hat eine VP-Organisation mit einem kleinen Stab an Personal gegründet und engagiert bei Bedarf externe Berater. Diese Strategie stellt eine Möglichkeit dar, mit Venture Philanthropy ohne Beeinträchtigung der sonstigen Stiftungsaktivitäten zu experimentieren, was sich insbesondere dann als sinnvoll erweist, wenn im eigenen Haus noch Skepsis gegenüber dem VP-Ansatz herrscht. Stiftungen können einen Teil der zusätzlichen Einkünfte aus dem Stiftungskapital verwenden, um eine neue Stiftung zu gründen, für die andere rechtliche Bestimmungen gelten als für die ursprüngliche Stiftung, oder ggf. eine neue Rechtsform wählen. Der neue Fonds ergänzt traditionelle Herangehensweisen und ermöglicht einer Stiftung, Förderempfängern zusätzliche Leistungen anzubieten. Der neue Fonds kann zudem auch neue Förderer anlocken, die sich für Venture Philanthropy interessieren.

⁴⁸ Die Fondazione CRT aus Italien hat z.B. einen Fonds für sozialen Wohnungsbau ins Leben gerufen, siehe „Strategies for Foundations – when, why and how to use VP“, Juni 2010

Strategie 5:**Ko-Investition gemeinsam mit einer Venture Philanthropy-Organisation**

Im Rahmen einer Beteiligung investieren sowohl Stiftung als auch VP-Organisation gemeinsam in ein Projekt, wobei jede Partei ihre eigenen Kompetenzen und Werkzeuge einbringt. Die BMW Stiftung Herbert Quandt geht z.B. Ko-Investitionen ein, um ihr breites Wissen und ihre Erfahrungen im Dritten Sektor mit dem Ziel systemischer Veränderung nutzbar zu machen. Eine finanzielle Beteiligung ermöglicht einer interessierten Stiftung, Venture Philanthropy auszuprobieren oder VP-Expertise um eigenes Know-how und Ressourcen zu ergänzen. Durch eine Ko-Investition können Geber Risiken teilen und Schwierigkeiten aufgrund begrenzter Investitionsmöglichkeiten in wirtschaftlich schwachen Regionen ausgleichen.

Strategie 6:**Vollständige Umwandlung**

Im Rahmen der vollständigen Umwandlung einer Stiftung in eine VP-Organisation müssen die Betriebsabläufe der Stiftung und ihre Strategie einer gründlichen Überprüfung unterzogen und unter Umständen sogar personelle Änderungen vorgenommen werden. Für kleine Stiftungen wie die d.o.b foundation, die begrenzte Ressourcen haben, dafür aber die Flexibilität besitzen, strategische Änderungen ohne größeren Aufwand umzusetzen, kann Venture Philanthropy eine gute Entscheidung sein. Insbesondere auch für Stifter-getriebene Organisationen, die bereit bzw. interessiert sind, Wissen aus der Wirtschaft in ihre Arbeit einfließen zu lassen, bietet die Venture Philanthropy erfolgversprechende Möglichkeiten. Je nachdem, in welche Art von Organisation man dabei investiert, können Renditen teilweise für andere Förderzwecke in die Organisation zurückgeführt werden. Die Stiftungssatzung mag lediglich die projektgebundene Förderung erlauben, jedoch keine Verwendung von Fördermitteln für Marketing und Fundraising, wie sie bei einigen VP-Organisationen als Kosten zu Buche schlagen. Stete Kapitalströme erlauben in VP-Organisationen umgewandelte Stiftungen in risikobehaftete, neue Konzepte zu investieren, während manche VP-Organisationen sich auf die Verbreitung und Skalierung bewährter Ansätze konzentrieren, da eine solche Strategie für künftiges Fundraising nützlich sein kann.

Hat man sich erst einmal von einer Strategie der reinen Spendenvergabe verabschiedet, müssen Stiftungen darüber nachdenken, wie mit möglichen Kapitalerträgen umzugehen ist. In den Fallstudien dieser Broschüre haben alle Stiftungen ihre Renditen in neue soziale Investitionen gesteckt, um die Gelder weiter für soziale Zwecke arbeiten zu lassen. Die sechs Strategien veranschaulichen einige der Möglichkeiten, wie Stiftungen Venture Philanthropy anwenden können, und zeigen beispielhaft, wie die Prinzipien der Venture Philanthropy ihnen bei der Erreichung ihrer Stiftungsziele helfen können.

TEIL 4: SECHS VENTURE PHILANTHROPY-STRATEGIEN FÜR STIFTUNGEN IN DER PRAXIS

Anwendungsszenarien und -gründe

STRATEGIE	Wann ist VP sinnvoll?	Welche Vorteile ergeben sich daraus?	BEISPIEL
Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> Für Stiftungen, die bisher nur durch Spenden gefördert haben Viele Stiftungen setzen bei großen Förderungen bzw. zur Stärkung eines Förderempfängers bereits auf aktives Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung mit geringen Ressourcen möglich Mehrwert für Destinatäre – kann finanzielle Nachhaltigkeit stärken 	<ul style="list-style-type: none"> Die BMW Stiftung Herbert Quandt unterstützt Sozialunternehmer über mehrere Jahre und bringt neben finanziellen Mitteln auch Know-how, Beratung und ihre Netzwerke ein Bei großen Förderungen bietet die KBS mehrjährige Unterstützung und führt Erfolgs- und Wirkungsmessungen durch
Förderung von Venture Philanthropy	<ul style="list-style-type: none"> Einfache Umsetzung ohne Notwendigkeit zur Veränderung von Organisationsstrukturen Viele Stiftungen fördern VP-Organisationen, um Erfahrungen mit VP zu sammeln Investition in VP bietet interessante Möglichkeiten für Stiftungen, die Innovation fördern möchten 	<ul style="list-style-type: none"> Name der Stiftung verleiht neuer VP-Organisation Legitimität; kann VP-Organisation helfen, zusätzliche Mittel einzuwerben Förderung von Sozialunternehmertum und Entwicklung des VP-Sektors durch Unterstützung von VP in neuen geografischen Regionen Privilegierter Zugang zu Betriebsabläufen der VP-Organisation, damit Ermöglichung von Wissenstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> Die BMW Stiftung Herbert Quandt und die Canopus Stiftung stellen z.B. überwiegend jungen VP-Organisationen Startkapital zur Verfügung
Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy („Dachfonds“)	<ul style="list-style-type: none"> Bietet Stiftungen die Möglichkeit, verschiedene Finanzierungsinstrumente auszuprobieren; gesammelte Erfahrungen können später anderweitig genutzt werden Getrennte Rechtsperson kann ein Mittel zur Überwindung von rechtlichen Hürden für Stiftungen darstellen, die in VP investieren 	<ul style="list-style-type: none"> Recycling von Mitteln ermöglicht Re-Investition in weitere Projekte oder Organisationen Ermöglicht soziale Investitionen jenseits der üblichen Spendenvergabe Bietet Möglichkeit zum Aufbau von Wissen im VP-Bereich, das in anderen Bereichen der Stiftungsarbeit genutzt werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> Sowohl BonVenture als auch die Canopus Stiftung nutzen oder initiieren eigene Investmentfonds, um Initiativen für soziale Investments und Sozialunternehmer zu fördern
Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Wirksame Methode, um Venture Philanthropy ohne Auswirkungen auf sonstige Bereiche der Stiftungsarbeit auszuprobieren Wenn Venture Philanthropy als „ein Instrument aus dem Werkzeugkasten“ betrachtet wird, kann eine eigenständige VP-Organisation ggf. ohne umfangreiche Ressourcen aus der restlichen Stiftung auskommen 	<ul style="list-style-type: none"> Bietet einen neuen Service für Empfängerorganisationen mit speziellen Bedürfnissen Ergänzung bestehender Förderpraktiken; kann auch als komplett separates Programm laufen Kann neue Einsichten in bestehende Herangehensweisen liefern Möglichkeit, neue Förderer anzusprechen 	<ul style="list-style-type: none"> KBS hat eine eigene VP-Organisation gegründet, ausgestattet mit relativ geringem Kapital und einer 25%-Programmleiter-Stelle, die durch externe Berater unterstützt wird

<p>Ko-Investition gemeinsam mit einer Venture Philanthropy-Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn verschiedene Förderer komplementäres Sachwissen und Ressourcen beisteuern, braucht die Stiftung keine eigene VP-Kompetenz zu entwickeln ▪ Erlaubt der Stiftung, Erfahrungen mit Venture Philanthropy zu sammeln ▪ Bei begrenzten Investitionsmöglichkeiten (niedriger Deal Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikostreuung unter Förderern ▪ Bietet Möglichkeiten für neue VP-Förderer aus der gemeinsamen Arbeit mit erfahrenen Förderern zu lernen ▪ Bietet allen Beteiligten die Chance, eigene Kompetenzen einzubringen ▪ Verringert Investitionsprobleme in wirtschaftlich schwachen Regionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die BMW Stiftung Herbert Quandt hat zusammen mit dem Entrepreneurship Center der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie mit weiteren Partnern den Aufbau der Social Entrepreneurship Akademie gefördert ▪ Zusammen mit Ashoka und der UBS Deutschland AG führt die BMW Stiftung Herbert Quandt die Reihe „Soziales Unternehmen“ durch, in der neue Formen sozialen Engagements vorgestellt und diskutiert werden ▪ Die Canopus Stiftung führt zusammen mit Ashoka die Initiative „Solar for All“ durch. Diese zeichnet innovative Systemlösungen für nachhaltige und verlässliche Energieversorgung in einkommensschwachen Gegenden ohne Zugang zu einem Stromnetz aus ▪ Die d.o.b foundation ko-investiert gemeinsam mit Acumen Fund, LGT VP und anderen VP-Organisationen, die in der gleichen Region tätig sind
<p>Vollständige Umwandlung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diese Option eignet sich für kleine Stiftungen, die ihre Ressourcen auf die Förderung weniger Organisationen ausrichten wollen ▪ Sinnvoll für stiftergeführte Organisationen, die Wissen aus der Wirtschaft in ihre Arbeit einfließen wollen oder dies bereits tun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manche Stiftungen sind überzeugt, dass die zielgerichtete Förderung weniger Organisationen über einen längeren Zeitraum die soziale Wirkung der Arbeit erhöht ▪ Ein ausgesprochener VP-Ansatz ermöglicht Stiftungen, Spezialwissen im VP-Bereich aufzubauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die d.o.b foundation ist ein Beispiel für eine Stiftung, die einen kompletten Umwandlungsprozess durchlaufen hat ▪ Die Canopus Stiftung hat von Beginn an konsequent ihre eigene VP-Strategie entwickelt

Stiftungen unterscheiden sich nicht nur im internationalen Kontext stark voneinander, sondern auch hinsichtlich ihrer Ausrichtung, Struktur und Besitzverhältnisse. Die Fallstudien sollen Stiftungen helfen, die vielfältigen Möglichkeiten der Anwendung von neuen Ansätzen und Methoden in der Philanthropie kritisch zu prüfen, insbesondere wann, warum und wie Venture Philanthropy wirksam eingesetzt werden kann. Nachfolgend stellen wir einige allgemeine Überlegungen an und erläutern im Anschluss, welche Auswirkungen die verschiedenen Venture Philanthropy-Strategien für die geförderten Organisationen haben.

TEIL 5:

SCHLUSS- FOLGERUNGEN

Allgemeine Überlegungen

Überwindung rechtlicher Hürden

Angesichts der Verschiedenartigkeit der europäischen Stiftungslandschaft sehen sich Stiftungen immer wieder mit unterschiedlichen gesetzlichen Hindernissen konfrontiert, die zur Umsetzung neuer Strategien aus dem Weg geräumt werden müssen. Deutsche Stiftungen verpflichten sich beispielsweise zum langfristigen Erhalt ihres Kapitals, weshalb sie dieses nur in absolut sicheren Fonds und Papieren anlegen können. Für die Anerkennung als gemeinnützige Organisation durften deutsche Stiftungen durch ihre Tätigkeit über lange Zeit zudem keine oder nur in sehr begrenztem Umfang Gewinne erzielen. Dies hat dazu geführt, dass Investitionen mit möglicher finanzieller Rendite in den Satzungen vieler deutscher Stiftungen ausgeschlossen sind. Hinzu kommt die unterschiedliche Handhabung in Bezug auf Steuerbegünstigungen: Während Zuwendungen in das Kapital oder in das laufende Budget einer gemeinnützigen Organisation vom Förderer steuerlich geltend gemacht werden können⁴⁹, ist dies bei Investitionen mit möglicher finanzieller Rendite nicht der Fall, denn die geförderten Organisationen gelten in der Regel nicht als gemeinnützig. Mit der Gründung einer stiftungsähnlichen gemeinnützigen GmbH neben den Investmentfonds hat BonVenture hier eine gute Lösung gefunden: Über die Investmentfonds werden Geschäftsmodelle mit sozialer Zielsetzung mit Fremd- und Eigenkapital unterstützt, während die gemeinnützige GmbH abzugsfähige Spenden und Zuwendungen annehmen kann. Gewinne aus den Investmentfonds werden an die Gesellschafter ausgeschüttet. Dabei gehen 50 Prozent der ausschüttungsfähigen Gewinne jedoch sofort als Zuwendung an die BonVenture gemeinnützige GmbH. Den Rest spenden die Kommanditisten – abzüglich eventueller Steuerzahlungen auf ihren Gewinn. So fließen Gewinne fast vollständig an die BonVenture gemeinnützige GmbH und kommen wieder gemeinnützigen Zwecken zugute.

Die König-Baudouin-Stiftung hat dagegen eine VP-Organisation errichtet, bei der es sich nicht um eine eigenständige Rechtsperson handelt. Nach geltendem Recht kann die Stiftung einen Teil ihres Förderbudgets in Programme mit eventuell finanzieller Rendite investieren.

Zustimmung auf Vorstandsebene

Manchmal braucht es einiges an Überzeugungskunst, um neuen Initiativen den Weg zu ebnet. Die Eigentümerstruktur einer Stiftung und ihre Ziele spielen dabei die wichtigste Rolle. Wie oben dargestellt, war die Akzeptanz von Neuerungen erwartungsgemäß in solchen Organisationen am größten, die sich Innovation schon lange auf die Fahnen geschrieben haben und einen Schwerpunkt auf die Förderung neuer Initiativen legen. Einige der untersuchten Stiftungen weisen institutionelle Strukturen auf, wo der Stifter nicht mehr lebt. Dies trifft auf die BMW Stiftung Herbert Quandt, die König-Baudouin-Stiftung und die d.o.b foundation zu. Wenn sich Verwandte des Gründers oder der Gründerin engagieren, werden diese in der Regel von familienexternen Geschäftsführern und Managementpersonal unterstützt. Die Canopus Stiftung wird dagegen von ihrem Gründer und Stifter selbst geführt, während BonVenture das Engagement mehrerer Familien bündelt. In den meisten Fällen entstand die Idee, sich mit Venture Philanthropy zu beschäftigen, aus Kontakten zu anderen Institutionen oder Personen, die in diesem Bereich Erfahrung haben bzw. durch die EVPA. In den institutionellen Stiftungen setzten sich ein oder zwei Personen - Führungskräfte oder Vorstände der Stiftung – für den VP-Ansatz ein. Als vergleichsweise junge Organisationen haben BonVenture und die Canopus Stiftung den VP-Ansatz dagegen von Beginn an in den Mittelpunkt ihres Wirkens gestellt.

⁴⁹ Zuwendungen zur Aufstockung des Kapitals einer gemeinnützigen Stiftung können bis zu einem Betrag von 1 Million Euro einmalig im Jahr der Stiftung oder Zustiftung oder über 10 Jahre verteilt als Sonderausgabe von der Steuer abgesetzt werden. Spenden an gemeinnützige Organisationen, also Zuwendungen zur zeitnahen Verwendung, können vom Spender oder Stifter in Deutschland jährlich bis zur Höhe von 20% seiner gesamten Einkünfte steuerlich geltend gemacht werden.

TEIL 5: SCHLUSSFOLGERUNGEN

In der Regel spielt der Zeitpunkt für die Einführung von Neuerungen eine entscheidende Rolle. Am günstigsten erweisen sich dafür geplante Revisionsprozesse, wenn die Führungsriege einer Stiftung, Vorstand und Mitarbeiter die Vorstellung neuer Strategien erwarten. Ungünstig hingegen ist eine Unterbrechung oder Verwerfung von vereinbarten Strategien, deren Umsetzung bereits läuft.

Gerade alteingesessene Stiftungen begegnen dem Venture Philanthropy-Ansatz mitunter skeptisch. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, alle Vorstandsmitglieder einzubeziehen und sie ins Boot zu holen. Häufig erweist es sich als sinnvoll, ihnen einen Posten in Lenkungsorganen der geförderten Organisationen zu geben. Durch diesen direkten Einblick erlangen sie schnell ein umfassendes Verständnis und begeistern sich für den VP-Ansatz.

In anderen Fällen sind dagegen Vorstand bzw. Management schnell von dem neuen Ansatz überzeugt, während Mitarbeiter Bedenken äußern. In allen Fällen ist es für die Akzeptanz der neuen Ausrichtung wichtig, neue Konzepte dem jeweiligen Stiftungsprofil anzupassen und Ängste in einer offenen Diskussion anzusprechen. Alle Stiftungen, die den VP-Ansatz verfolgen, haben sich neue Prinzipien zueigen gemacht und eigene Methoden entwickelt, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Anderes, das nicht in ihre Vision passt, haben sie dafür über Bord geworfen.

Personalmanagement

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Personelle Veränderungen sind je nach gewählter Strategie in den meisten Fällen vermeidbar. Wie oben dargestellt, besteht auf Stiftungsseite unterschiedlicher Bedarf an Wissen und Kompetenzen im Finanz- und Wirtschaftsbereich. Fehlendes Know-how kann z.T. intern von Mitarbeitern, durch ehrenamtlich tätige Berater oder über eine Neuanstellung bereitgestellt werden. In einigen Fällen ist es möglich, Mitarbeitern aus der Stiftungsverwaltung auch das Fonds-Management zu übertragen. Finanzexpertise stammt jedoch nicht immer von Mitarbeitern mit einem allgemeinen Finanzhintergrund. Engagierte Fachkräfte einer sozial ausgerichteten Bank, wie der GLS Bank oder der Bank für Sozialwirtschaft, vereinigen Spezialwissen im Finanzbereich mit einem tiefgründigen Verständnis für gesellschaftliche Probleme. Personalveränderungen müssen nicht zwangsläufig zu einem Wandel der Stiftungskultur führen, vor allem nicht, wenn beispielsweise ein unabhängiger Investmentausschuss errichtet wird. Damit ist das traditionelle Stiftungsgeschäft gesichert, während neue Fertigkeiten erworben werden, um die Wissensbasis der Stiftung zu erweitern. In einigen Fällen werden zusätzlich zu Beratern für Förderempfänger auch Spezialisten eingestellt, um dem Stiftungspersonal bei bestimmten Aufgaben beratend zur Seite zu stehen. Dadurch ist es möglich, die Organisationskultur zu erhalten und Kosten zu senken. Im Rahmen umfangreicher Veränderungen auf Organisationsebene, insbesondere bei vollständigen Umwandlungen, sollte, wie bei der d.o.b foundation, Fachpersonal mit Erfahrung im privaten Sektor oder in der Finanzwirtschaft eingestellt werden. Bei der niederländischen Stiftung entschieden sich jedoch einige langgediente Mitarbeiter zu kündigen, weil ihnen die neue Stoßrichtung nicht behagte. In diesem Fall bemühte man sich bevorzugt um Personen mit Finanz- oder Wirtschaftshintergrund sowie Erfahrung im sozialen Sektor.

In einigen Fällen führt die Umsetzung der neuen Strategie zu kulturellen Verschiebungen innerhalb der Stiftung. Durch die Einstellung von Personal aus dem Finanzbereich kann sich die Belegschaft verunsichert, vor den Kopf gestoßen oder an den Rand gedrängt fühlen. Dabei geht es in der Regel eher um ideologische Fragen als persönliche Themen. Häufig ist es die wirtschaftliche Ausrichtung des neuen Fördermodells, die altgedienten Mitarbeitern nicht behagt. Stiftungen, die über tiefgreifende strategische Veränderungen nachdenken, sollten diesen potenziellen Kompromiss und seine Auswirkungen auf die Organisationskultur und das Personalmanagement berücksichtigen.

Berater: Berater werden zur gezielten Unterstützung von Spendeneempfängern, mitunter aber auch von Stiftungsmitarbeitern angeheuert. Viele Stiftungen arbeiten lieber mit bezahlten Beratern, weil die Arbeit mit ihnen im Hinblick auf zeitliche und ressourcenbedingte Einschränkungen unkomplizierter ist. Ehrenamtlich tätige Berater können wertvolle Dienste leisten, allerdings muss dazu erst eine Beziehung zur Beratungsfirma aufgebaut und verschiedenste Experten angeworben werden. Berater leisten i.d.R. sehr nützliche Arbeit. Je nach den Bedürfnissen einzelner Organisationen bringen sie individuelle Kompetenzen ein, statt spezifische Probleme mit Allheilmitteln zu kurieren. Bevor Stiftungen geeignete Berater über das eigene Netzwerk rekrutieren, bitten sie in vielen Fällen die von ihnen geförderten Organisationen, um Empfehlung eines Experten, die sie kennen oder mit der sie in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben. Einige Organisationen arbeiten lieber mit einer Person, die sie bereits gut kennen und der sie vertrauen, während andere einen Spezialisten für ein Gebiet brauchen, das ihnen fremd ist und es daher gern der Stiftung überlassen, die richtige Person zu finden.

Erwerb von neuem Wissen und Fertigkeiten

In aller Regel empfinden es Stiftungen als hilfreich, Mitarbeiter zu Workshops, Vor-Ort Besuchen, Konferenzen und anderen Veranstaltungen zu entsenden, wo sie von Experten im Bereich der Venture Philanthropy lernen und sich mit ähnlich ausgerichteten Organisationen vernetzen können. Die EVPA bietet in diesem Sinne viele Veranstaltungen und Angebote für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen an. Grundpfeiler ihres Lernprozesses der hier vorgestellten Stiftungen bildeten die Förderung von Venture Philanthropy-Organisationen und die Ko-Investition. Durch „learning by doing“ sammelten die Stiftungen so viele Informationen über Alltagsprozesse und Abläufe.

Entwicklung von Prozessen und Verfahren der Venture Philanthropy

Für die im Rahmen dieser Studie betrachteten Stiftungen gestaltete sich das Verständnis von Prozessen am schwierigsten, weil hierzu kaum Forschungserkenntnisse vorliegen und in diesem Bereich bislang nur wenig Austausch unter VP-Experten stattgefunden hat. Vor diesem Hintergrund war die Einstellung von Fachkräften aus der Risikokapitalbranche bzw. eine dahingehende Beratung für Stiftungen, die Venture Philanthropy-Organisationen gegründet bzw. sich vollständig umgewandelt haben (wie z.B. KBS und die d.o.b foundation), von unschätzbarem Wert. Die betreffenden Personen, ob angestellt oder ehrenamtlich tätig, führten Bewertungsverfahren für Businesspläne und Projekte ein, prüften Organisationen im Rahmen einer Due Diligence auf Herz und Nieren und managten Investitionsmöglichkeiten. Viele Stiftungen zeigen Interesse an einem Meinungs- und Erfahrungsaustausch innerhalb des breiter gefassten Felds für soziale Investments.

TEIL 5: SCHLUSSFOLGERUNGEN

Venture Philanthropy kann für verschiedenste Organisationen angewendet werden, allgemein sinnvoll erweist sich der Ansatz jedoch insbesondere für Organisationen, die:

- skalierbar und wachstumsorientiert sind,
- ein nachvollziehbares Geschäftsmodell haben,
- Umsätze durch den Verkauf von nachgefragten Produkten oder Dienstleistungen erzielen können und
- sich deutlich verändern wollen.

Leistungsmessung

In der Philanthropie gibt es einen Trend zur Verbesserung von Erfolgs- oder Wirkungsmessung. Mehr und mehr Ansätze werden entwickelt und diskutiert, um die Wirkung philanthropischen Handelns besser abbilden zu können. Die Methoden der Leistungsmessung richten sich für eine Stiftung nach der verfolgten VP-Strategie sowie nach ihrer individuellen Ausrichtung und ihren Zielen. Eine der untersuchten Stiftungen nutzt die Social Return on Investment (SROI) Methode und beteiligte sich sogar an einem Sozialunternehmen zur Vermarktung des Social e-valuators. Die soziale Rendite soll gesellschaftliche, umweltbezogene und kulturelle Werte erfassen, die für verschiedene Akteure geschaffen wurden.⁵⁹ In einigen Fällen funktioniert die soziale Rendite als Messinstrument nach Erfahrung von Stiftungen ausgesprochen gut, in anderen weniger. Viele Stiftungen konzentrieren sich auf die Messung vergleichender Wirkung, indem sie Organisationen helfen, ihre eigene Wirkung zu ermitteln und zu verbessern. Dabei geht es weniger um die Berichterstattung als Möglichkeiten der Selbstwahrnehmung. Einige Stiftungen erarbeiten auch eigene Methoden der Leistungsmessung. Einfache Werkzeuge, wie die Messung der Erreichung vereinbarter Ziele, genügen, um sich einen Überblick über erbrachte Leistungen zu verschaffen. Bei der Entwicklung eines Modells für die Leistungsmessung sollten Stiftungen im Auge behalten, wofür diesbezügliche Informationen und Daten verwendet werden und wie sie am besten berichtet werden können, ohne der zur Berichterstattung verpflichteten Organisation unnötige Lasten aufzubürden.

Die Leistungsmessung gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil Stiftungen neue Spender und Stifter für die Förderung ihrer Aktivitäten im Bereich der Venture Philanthropy begeistern wollen. Viele Stiftungen verfassen mittlerweile Berichte über die Wirkung ihrer Arbeit: Sie stellen detaillierte Angaben zu Investitionen bereit und vermitteln transparente Informationen über ihre Initiativen.

Bedeutung für Förderempfänger

Das Ziel der Venture Philanthropy ist die Stärkung von Organisationen mit sozialem Ansatz. Häufig stellen Stiftungen jedoch fest, dass sich die von ihnen geförderten Organisationen gegen eine Umstellung von der kurzfristigen Förderung durch Spenden auf Venture Philanthropy-Prinzipien sträuben. Auch Spendenempfänger brauchen Zeit, um sich an den neuen Ansatz zu gewöhnen. Letztlich kann aber die verringerte Abhängigkeit von fremden Geldhähnen und die Aussicht auf finanzielle Nachhaltigkeit als Anreiz dienen, so dass geförderte Organisationen die mit dem Venture Philanthropy-Ansatz verbundenen zusätzlichen „Lasten“ akzeptieren. Nachfolgend haben wir eine Reihe von Konsequenzen für Destinatäre im Hinblick auf die sechs VP-Strategien zusammengefasst.

1. Anwendung einer oder mehrerer der sieben Venture Philanthropy-Prinzipien

Wenn Stiftungen eine oder mehrere der VP-Prinzipien anwenden, verändert sich üblicherweise die Beziehung zwischen Gefördertem und Förderer in dem Maße, in dem die Stiftung sich der Venture Philanthropy verschreibt. Die Geförderten können erwarten, dass sich die Förderer aktiver ins Tagesgeschäft einbringen und Erfordernissen jenseits der Finanzen zusätzliche Aufmerksamkeit widmen. Für Zuwendungsempfänger, die eine derart proaktive Beziehung nicht gewöhnt sind, bedeutet dies eine deutliche Veränderung. Zusätzlich angebotene Dienstleistungen und intensiveres Engagement sollen Destinatären helfen, ihre eigene Arbeit effizienter zu gestalten und können das Management bei der Stärkung der Organisation unterstützen. Viele geförderte Organisationen, die bislang nur projektgebundene Spenden erhalten haben, begrüßen die zusätzlichen Möglichkeiten der Venture Philanthropy. In einer Studie des Skoll Centres

⁵⁹ Social e-valuator (2010): <http://www.socialevaluator.eu/Default.aspx> (Zugriff: Juni 2010).

aus dem Jahr 2007 gaben 53 % der Befragten an, die ideale Förderung im Rahmen der Venture Philanthropy habe den erhaltenen Finanzmitteln großen Mehrwert zugefügt. Nach Angaben von 21 % „sei sie in Ergänzung zu den erhaltenen Fördermitteln nützlich gewesen“.⁵¹

2. Förderung von Venture Philanthropy

Mitunter führen Stiftungen, nachdem sie in eine VP-Organisation investiert haben, ihre regulären Förderempfänger an Ansätze und Arbeitsweisen der Venture Philanthropy heran. Die d.o.b foundation nahm z.B. die Businesspläne potenzieller Zuwendungsempfänger genau unter die Lupe. Dies betraf auch Organisationen, die keine VP-Förderung erhalten, sondern reine Spenden, die mit wesentlich geringeren Mitwirkungs- und Berichtspflichten verbunden sind. Für gemeinnützige Organisationen kommt eine solche Anforderung unter Umständen überraschend, aber häufig stellen sie fest, dass sie auch Vorteile mit sich bringt. Sowohl in der Wirtschaft, als auch im Dritten Sektor erweisen sich Businesspläne oft als äußerst sinnvolles Instrument, weil sie ihre Verfasser zwingen, einen bestimmten Denkprozess zu durchlaufen. Auch wenn die Umsetzung vieler im Plan vorgesehener Aspekte die Organisation unter Umständen vor unvorhergesehene Schwierigkeiten stellt, zeigen gründliche Untersuchungen und Analysen im Businessplan, dass der Unternehmer bzw. die Geschäftsführung einer Organisation den Kontext, in dem er bzw. sie agiert, das Potenzial für gesellschaftliche Veränderungen und zu beherrschende Risiken versteht. Für Organisationen, für die ein solcher Prozess neu ist, bieten viele VP-Organisationen und Stiftungen Hilfe bei der Erstellung von Businessplänen und andere Dienstleistungen an, bevor Investitionen getätigt werden.

3. Einrichtung eines Fonds für Investitionen in Venture Philanthropy

Im Rahmen dieser Strategie investieren Stiftungen in gewinnorientierte Organisationen mit sozialem Ansatz. Die dabei generierten geringen Erträge ermöglichen es der Stiftung, das Geld in andere soziale Initiativen zu investieren. Obgleich dieser Ansatz nur für Organisationen infrage kommt, die Erträge erwirtschaften können, verdeutlicht er doch die Idee der finanziellen Nachhaltigkeit einer sozialen Organisation. Wie auch bei anderen VP-Strategien ist es für VP-Organisationen und Stiftungen einfacher, aus einer Fördermaßnahme auszusteigen, wenn die von ihnen geförderte Organisation danach auf eigenen Füßen stehen kann – auch wenn das Ausscheiden eines Förderers in einigen Fällen mit dem Eintritt neuer Förderer verbunden ist. Für gemeinnützige Organisationen, die sich finanziell nicht selbst tragen, aber überzeugt sind, geringe Erträge aus bestimmten Teilen ihrer Organisation generieren zu können, können Investitionen nach dieser proaktiven VP-Strategie Wegbereiter für eine entsprechende Umstellung sein.

4. Gründung einer Venture Philanthropy-Organisation

Für eine bislang nur mit Spendenmitteln geförderte Organisation kann es unter Umständen interessant sein, von einer VP-Organisation gefördert zu werden, egal, ob dies über eine Stiftung oder auf anderem Wege erfolgt. Einige VP-Organisationen vergeben Spenden, andere bieten eine Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente, einschließlich Darlehen. Je nach Bedürfnissen und Merkmalen einer Organisation kann Venture Philanthropy echten Mehrwert generieren.

Venture Philanthropy kann für verschiedenste Organisationen angewendet werden, allgemein sinnvoll erweist sich der Ansatz jedoch insbesondere für Organisationen, die:

⁵¹ John, R. (2007): „Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

TEIL 5: SCHLUSSFOLGERUNGEN

- skalierbar und wachstumsorientiert sind,
- ein nachvollziehbares Geschäftsmodell haben,
- Umsätze durch den Verkauf von nachgefragten Produkten oder Dienstleistungen erzielen können und
- sich deutlich verändern wollen.

Die König-Baudouin-Stiftung hat einen deutlichen Unterschied zwischen der Arbeit ihrer neuen VP-Organisation und der Förderpraxis in der Stiftung festgestellt: Von den durch die VPO geförderten Organisationen wurde eine klare Ergebnisreicherung erwartet und Augenmerk auf die Effizienzmessung gelegt. Dennoch hat die Stiftung darauf geachtet, den Förderungsempfängern keine übermäßigen Berichtspflichten aufzuerlegen, stellte aber die Bedeutung von Zielfestlegung und Zielerreichung heraus.

5. Ko-Investition gemeinsam mit einer VP-Organisation

Aus Sicht einer geförderten Organisation kann sich ein Ko-Investment zunächst nach zusätzlichem Berichterstattungsaufwand für mehr Geldgeber anhören, aber immer häufiger übernimmt eine Investorenorganisation die Führung innerhalb der Geberkoalition und kümmert sich um die Interaktion mit dem Geförderten. Es ist zu hoffen, dass Ko-Investitionen künftig finanziell und administrativ in einem Umfang getätigt werden, der Veränderungen des Systems erlaubt – um Gesetze zu ändern, die der Lösung sozialer Missstände nicht gerecht werden, oder um die Rahmenbedingungen sozialer Problemen anzugehen, denen sich Stiftungen, NGOs und Sozialunternehmen widmen. Für Organisationen, die soziale Probleme lindern wollen, kann die Beteiligung an einer sektorweiten Koalition oder die Einwerbung von Geldern aus mehreren Quellen eine Möglichkeit darstellen, ihre Ziele zu erreichen.

6. Vollständige Umwandlung

Förderempfänger, die sich nach einem VP-Investor – ob Stiftung oder unabhängiger Fonds – umsehen, sollten darauf achten, dass Führungsstil und –personal des Förderers zu dem der eigenen Organisation passen. Die Fallstudie der d.o.b foundation, die die vollständige Umwandlung in eine VP-Organisation vollzogen hat, beschreibt die Bedeutung einer gegenseitigen Due Diligence-Prüfung. Sowohl in der Venture Capital-Welt als auch in der Venture Philanthropy bezeichnet „Due Diligence“ eine sorgfältige Prüfung des Förderempfängers durch den Investor vor der Spendenvergabe. Die d.o.b foundation betont allerdings auch die Wichtigkeit, von Seiten des Geförderten zu prüfen, ob der Spendengeber zu ihm passt. Obgleich der Förderer das Geld zur Verfügung stellt, bilden Geber und Empfänger im Rahmen der Venture Philanthropy doch eine Partnerschaft, in der beide Seiten eng zusammenarbeiten. Deshalb sollten sie hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur zusammenpassen. Nur auf der Grundlages des gegenseitigen Verständnisses wird die gemeinsame Arbeit Früchte tragen und Spass machen.

Eine neue Ära der Venture Philanthropy: Spenden und Investieren Hand in Hand

Die Fallstudien illustrieren die enorme Bandbreite in der Stiftungswelt und das hohe Maß an Kreativität, Leidenschaft und Ehrgeiz, die heute die Stiftungslandschaft prägen. Die vorliegende Betrachtung verdeutlicht, wie Venture Philanthropy zu einem integralen Bestandteil des erweiterten Werkzeugkastens von Stiftungen werden kann.

Letztendlich sind die verschiedenen von den genannten Stiftungen eingesetzten VP-Prinzipien sowie andere Ansätze, wie z.B. Kapitalanlagen gemäß der Stiftungsstrategie, Werkzeuge, um gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken. Die hier dargestellten Prinzipien und Strategien können an lokale Erfordernisse angepasst werden und in Zusammenarbeit mit Anderen letztlich zu einem Systemwandel führen. Vor dem Hintergrund eines expandierenden Markts für soziale Investitionen ermutigen wir Leserinnen und Leser, eigene Strategien zu hinterfragen, neue Instrumente und Ideen auszuprobieren und gründlich zu erwägen, welcher strategische Weg ihren jeweiligen Ressourcen und Möglichkeiten am besten entspricht. Neben der Unterstützung und Umsetzung von Venture Philanthropy-Instrumenten werden Stiftungen weiterhin eine entscheidende Rolle dabei spielen, die Entwicklung von innovativen Finanzierungsinstrumenten für den sozialen Bereich zu fördern und die Verbreitung von Venture Philanthropy in neuen geografischen Regionen voranzutreiben.

In dieser neuen Ära der Venture Philanthropy möchte die EVPA alle Formen der philanthropischen Kooperation fördern, die sich zum Ziel gesetzt haben, die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit zu lösen. Wir sind überzeugt davon, dass erfahrene Stiftungen und im Sinne der VP engagierte Förderer voneinander lernen können und setzen uns nach Kräften dafür ein, solche Lernerfahrungen zu ermöglichen. Eine konstruktive Zusammenarbeit, der Wissensaustausch und Innovationen werden den Markt für soziale Investitionen weiter vorantreiben. Durch Bildung einer „kritischen Masse“ erwachsen Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu ändern.

QUELLEN:

- Austwick, D. (2008): „Markets - Foundations as a Source of Funding“, Workshop der European Venture Philanthropy Association, Paris, April 2008.
- Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D. und Oostlander, P. (2010): „Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe: A Practical Guide“, European Venture Philanthropy Association, September 2010.
- Bolton, M. (2006): „Foundations and Social Investment in Europe“, European Foundation Centre.
- Buffet, Warren (2006): Rede in der New York Public Library, 26. Juni 2006.
- Buteau, J.E., Buchanan, P., Bolanos, C., Block, A., Chang, K. und Ross, J.A. (2008): „More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant“, The Center for Effective Philanthropy.
- Charities Aid Foundation (2010): <http://www.cafonline.org/default.aspx?page=6903>, (Zugriff: Juni 2010).
- Charity Bank (2010): <http://www.charitybank.org/about> (Zugriff: Juni 2010).
- Professor Comba (Vorsitzender der Fondazione CRT): European Foundation Centre, Woche der europäischen Stiftungen, Juni 2010.
- Coni, Stefania (2010): Workshop der European Venture Philanthropy Association, Venedig, März 2010.
- d.o.b foundation (2010): www.dobfoundation.nl (Zugriff: Juni 2010).
- Esmée Fairbairn Foundation (2009): „Annual Report and Accounts 2009“.
- Esmée Fairbairn Foundation: <http://www.EsméeFairbairn.org.uk/> (Zugriff: Juni 2010).
- European Foundation Centre, E-Mail-Umfrage unter Teilnehmern der Stiftungswoche.
- European Venture Philanthropy Association, Newsletter 5, Dezember 2005
- Fondazione CRT (2010): „Bilancio Sociale 2010“, Broschüre der Fondazione CRT.
- Fondazione CRT(2010): „Value for 2010“, Broschüre der Fondazione CRT.
- Fontaine, B. (2010): European Venture Philanthropy Newsletter, März 2010.
- Grantcraft (2010): „Managing a Funder’s Collaborative“, <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1490> (Zugriff: Mai 2010).
- Hartnell, C. (2010): „Interview Jeff Raikes“, Alliance, 15(2), Juni 2010, S. 34.
- Impetus Trust (2010), <http://www.impetus.org.uk/what’s-special-about-impetus/we-focus-on-poverty/impetus-for-reducing-reoffending-initiative> (Zugriff: Juni 2010).
- John, Rob (2006): „Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.
- John, R. (2007): „Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value“, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.
- King Baudouin Foundation (2010): <http://www.kbs-frb.be/actiondomains.aspx?LangType=1033> (Zugriff: Juni 2010).

Kramer, M.R. und Cooch, S.E. (2007): „The Power of Strategic Mission Investing“, The Stanford Social Innovation Review, Herbst 2007.

McKinsey and Company (2001): „Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations“, erarbeitete für Venture Philanthropy Partners, 2001.

Miglietta, Angelo (2009): Workshop der European Venture Philanthropy Association, Venedig, März 2009.

Pati, A. (2006): „Newsmaker: Dawn Austwick, director, Esmée Fairbairn Foundation“, Third Sector, 15. März 2006.

Salole, G. (2010): Workshoppräsentation: „The strange case of Fondazione CRT“, EFC Stiftungswoche, Juni 2010.

Social e-evaluator (2010): <http://www.socialevaluator.eu/Default.aspx> (Zugriff: Juni 2010).

Tayart de Borms, L. (2005): „Venture Philanthropy and Foundations: Working together towards Meaningful Social Change“, European Venture Philanthropy Association Newsletter 5, Dezember 2005, S. 5.

Tuan, M. (2008): „Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches“, erarbeitet für die Bill & Melinda Gates Stiftung.

Interviews

Interview mit Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), Mai 2010, Brüssel.

Interview mit David Carrington, Mai 2010, Brüssel.

Interview mit Benoît Fontaine (Berater der König-Baudouin-Stiftung), Juni 2010, Brüssel.

Interview mit Professor Angelo Miglietta (Generalsekretär der Fondazione CRT), Juni 2010, Brüssel.

Telefoninterview mit Dawn Austwick (Geschäftsführerin der Esmée Fairbairn Foundation) und Nicola Pollock (Leiterin Spendenvergabe der Esmée Fairbairn Foundation), Juni 2010.

Interview mit Evert Ludding (ehemaliger Interimdirektor von d.o.b), Juni 2010.

Telefoninterview mit Theo Tobé (Vorstandsmitglied von d.o.b), Juni 2010.

Interview mit Tera Terpstra (ehemalige Geschäftsführerin von d.o.b) und Frits Van der Have (früherer Berater von d.o.b), Juni 2010, Brüssel.

Zusätzliche Interviews speziell für die deutsche Ausgabe

Interview mit Markus Hipp (Geschäftsführer der BMW Stiftung Herbert Quandt), Juli 2012.

Telefoninterview mit Dr. Peter W. Heller (Mitgründer und Geschäftsführender Vorstand der Canopus Stiftung), Juli 2012.

Telefoninterview mit Prof. Dr. Barbara Scheck (Investment Managerin bei BonVenture und Professorin für ABWL an der Universität Hamburg), August 2012.



EVPA ist eine stetig wachsende Mitgliederorganisation, die die Entwicklung von Venture Philanthropy in Europa fördert. Die EVPA unterstützt ihre Mitglieder, indem sie Foren für Austausch und gegenseitiges Lernen anbietet, Datenerhebung und Recherchen zur Venture Philanthropy durchführt und Workshops zu verschiedenen Themen der Venture Philanthropy veranstaltet.

Das EVPA Knowledge Centre bündelt Erkenntnisse und übernimmt eine Vordenker-Rolle der Venture Philanthropy in Europa. Es hat das Ziel:

1. EVPA Mitglieder mit Wissen zu versorgen, um sie bei der Entwicklung ihrer Strategien und Best Practices zu unterstützen.
2. Die Legitimität für EVPA sowie Venture Philanthropy im Allgemeinen zu erhöhen, um
 - Fachleute/Finanzierung anzuziehen
 - wissenschaftliche Untersuchungen anzuregen
 - öffentlichkeitswirksam zu arbeiten
3. Praktiker, Akademiker und Berater zu vernetzen und so das vorhandene Know-how zu bündeln.

European Venture Philanthropy
Association
78 Avenue de la Toison d'Or
1060 Brüssel
Belgien

www.evpa.eu.com

Das EVPA Knowledge Centre
dankt seinem Sponsor



Für ihre großzügige
Unterstützung dankt EVPA



Diese Publikation wurde erstellt in Kooperation mit



ISBN: 9789081907026

