



Soziale Wirkung erzielen: Neue Fördermodelle in Europa

im Auftrag von
VELUX STIFTUNG
Fondation des Fondateurs

Georg von Schnurbein
Theresa Gehringer
Simone Leibundgut

Universität Basel
Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Totengässlein 3
4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1. Einleitung.....	2
Inhalt.....	2
Methode.....	2
2. Strategische Philanthropie im Überblick.....	3
Strategische Philanthropie.....	3
Neue Fördermodelle.....	4
3. Neue Fördermodelle in der Praxis.....	7
Fallbeispiel Unterstützung: Allia – The Social Profit Society.....	10
Fallbeispiel Kompetenzentwicklung: MBA for Woman Foundation.....	11
Fallbeispiel Kompetenzentwicklung: Schweisfurth-Stiftung.....	12
Fallbeispiel Investition: Canopus Foundation.....	13
Fallbeispiel Investition: Eleven Augsburg Stiftung.....	14
Fallbeispiel Mobilisierung: Social Investment Business Stiftung.....	15
Fallbeispiel Mobilisierung: Network of European Foundations.....	16
4. Herausforderungen und Trends.....	17
Herausforderungen.....	17
Trends.....	18
Literaturverzeichnis.....	20

1. Einleitung

Als *venture kick* 2007 ins Leben gerufen wurde, war es keineswegs der erste Businessplan-Wettbewerb in der Schweiz und auch nicht die erste Jungunternehmerförderung von Stiftungen. Dennoch war sowohl die Umsetzung als auch die organisatorische Gestaltung eine Innovation.

Die Förderung konzentrierte sich auf Studierende von Schweizer Hochschulen und fand in einem dreistufigen Auswahlprozess mit einer breit abgestützten Jury statt. Dadurch wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, gute Ideen im Wettbewerbsverlauf weiterzuentwickeln. Die Finanzierung wurde zunächst von zwei Stiftungen geleistet, inzwischen ist ein Konsortium von acht gemeinnützigen Stiftungen und privaten Investoren entstanden. Der Leistungsausweis von *venture kick* ist beachtlich: auf 1 Franken durch *venture kick* kommen 43 Franken an Investitionen in die ausgezeichneten Start-ups und insgesamt 3'038 neu geschaffene Arbeitsplätze.

Das Projekt *venture kick* ist ein Paradebeispiel für die neue Flexibilität in der Förderung durch gemeinnützige Stiftungen. An die Stelle einer weitgehend auf Vergabungen beruhenden Zweckerfüllung ist eine Vielfalt an Methoden und Instrumenten getreten. Neben vermehrter Kooperation, neuen Förderstrategien und verstärkter strategischer Ausrichtung ist zuletzt auch die Frage ins Zentrum gerückt, welchen über die Ertragsgenerierung hinausgehenden Beitrag das Stiftungskapital zur Zweckerfüllung leisten kann.

Das Ziel dieser Kurzstudie ist es, neue Fördermodelle für gemeinnützige Stiftungen aufzuzeigen und damit einen Beitrag zur Diskussion um den gesellschaftlichen Beitrag der Philanthropie zu leisten.

Inhalt

Es gibt eine grosse Bandbreite an Begrifflichkeiten und Konzepten, die in den letzten Jahren in der Philanthropie entwickelt wurden. Wir wählen „Strategische Philanthropie“ als Überbegriff und legen zunächst dar, was darunter zu verstehen ist. Anschliessend unterscheiden wir vier Bereiche der strategischen Philanthropie, die jeweils mit praktischen Beispielen unterlegt werden. Schliesslich werden Herausforderungen und Chancen der Strategischen Philanthropie in der Schweiz zusammengefasst.

Methode

Die Inhalte dieser Studie beruhen auf Recherchen und öffentlich zugänglichen Dokumentationen von Förderprojekten in Grossbritannien, Deutschland und der Schweiz. Insgesamt wurden 21 Projekte in die Auswahl aufgenommen und näher untersucht. Für die Systematisierung wurde die vom CEPS entwickelte Differenzierung der Förderbereiche gewählt.¹

¹ Vgl. von Schnurbein/Timmer (2015),.

2. Strategische Philanthropie im Überblick

Bereits die Begründer der modernen Philanthropie wie Andrew Carnegie und John D. Rockefeller erkannten, dass blosse Almosen keine gesellschaftlichen Probleme lösen, sondern höchsten deren Symptome abmildern. Deshalb förderten und gründeten sie Institutionen wie Krankenhäuser, Museen oder Universitäten, anstatt die Hilfe direkt Menschen zukommen zu lassen. Der Einsatz von wissenschaftlichen und technologischen Innovationen half letztlich viel mehr Menschen, als dies durch direkte Spenden möglich gewesen wäre. Die Prinzipien, dieses als *Scientific Philanthropy* bezeichneten Förderansatzes, gelten auch heute unvermindert fort.²

Strategische Philanthropie

In jüngerer Zeit sind eine Vielzahl an Begriffen und Konzepten vorgestellt worden, deren Zielsetzung jeweils eine verbesserte Wirkung der Philanthropie ist. Mit vorangestellten Wörtern wie *catalytic*, *creative*, *high engagement*, *strategic*, oder *venture* soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Philanthropie eine klare Zielorientierung und bewusste Umsetzung braucht, um eine möglichst effiziente Wirksamkeit zu erreichen. Während Venture Philanthropy mit einem klar und eng definierten Vorgehen verbunden ist, das der Risikokapitalfinanzierung von Start-Ups entlehnt ist, haben die anderen Begriffe eher übergeordneten und generischen Charakter, was zu Überschneidungen oder synonymen Verwendungen führt. Der Einfachheit halber soll im Folgenden ausschliesslich der Begriff Strategische Philanthropie verwendet werden (siehe Kasten).

Seit den 1990er Jahren befindet sich das Stiftungswesen weltweit in einem kontinuierlichen Wandel.

² Vgl. Anheier/Leat (2006).

Strategische Philanthropie zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:³

- Klarheit über Wertorientierung und Wertschöpfung:
Ausgangspunkt Strategische Philanthropie ist die Definition von Werten, die durch das Engagement realisiert oder gestärkt werden sollen.
- Unternehmerischer Ansatz:
Strategische Philanthropie beruht auf einem vorab entwickelten unternehmerischen Ansatz, der in der Umsetzung jedoch durchaus Änderungen erfahren kann.
- Verstärktes Engagement:
Bei der Umsetzung ist im Vergleich zu reinen Vergabungen eine erhöhte Involvierung der philanthropischen Akteure notwendig.
- Langfristige Ausrichtung:
Um die gesetzten Ziele zu erreichen ist ein langfristiger Zeithorizont (5 bis 10 Jahre) notwendig, um Wirkungsergebnisse feststellen zu können.

Begünstigt durch das Wachstum an privatem Vermögen, wurden so viele Stiftungen gegründet wie niemals zuvor und auch die Spendensummen sind heute auf einem historischen Höchststand. Viele Stifter haben als Unternehmer ihr Vermögen erwirtschaftet und übertragen nicht nur Kapital, sondern auch wirtschaftliche Handlungsweisen auf die Stiftungen. Im Rückblick bilden vor allem zwei Publikationen aus der Mitte der 1990er Jahre eine wesentliche Grundlage für die heutigen Fördermodelle. Zum einen war dies das *Project Outcome Model* von United Way of Ameri-

³ Vgl. Frumkin (2006), S. 137.

ca, das 1996 erstmals publiziert wurde.⁴ Darin wurde auf der Grundlage einer Wertschöpfungskette das Logic Framework als Evaluationsmethode in der Entwicklungszusammenarbeit vorgestellt. Heute gilt es als Standard für die Wirkungsmessung philanthropischer Aktivitäten allgemein und diente als Basis für andere Modelle wie etwa den Social Return on Investment (SROI).

Die zweite Publikation erschien 1997 in der Harvard Business Review unter dem Titel „What Foundations can learn from Venture Capitalists“.⁵ In diesem Beitrag wurde dargelegt, wie Stiftungen als Geldgeber durch die Anwendung der Prinzipien der Wagniskapitalfinanzierung eine höhere Effizienz ihrer Fördermassnahmen erreichen könnten. Die damals formulierten Prinzipien (z. B. strenge Auswahlprozesse, enge Begleitung, mittelfristige Zeitplanung und klare Exit-Strategien) wurden in der Praxis rasch aufgegriffen und von Organisationen wie der European Venture Philanthropy Association (EVPA) verbreitet und weiterentwickelt. Auch wenn sich Venture Philanthropy nicht zur dominanten Förderform entwickelt hat, haben sich doch einige der Prinzipien über ausschliessliche Venture Philanthropists hinaus etabliert.

Neue Fördermodelle

Im Folgenden wird eine Systematisierung der Fördermöglichkeiten im Rahmen von Strategischer Philanthropie vorgenommen. Dabei wird einerseits unterschieden, welche Zielgruppe im Fokus der Förderung steht und andererseits, welche Förderform dominant ist.

Bei der *Zielgruppe* besteht ein wesentlicher Unterschied darin, ob sich die Förderung an einzelne Personen oder Organisationen richtet, oder ob die Wirksamkeit der Förderung auf die Gesellschaft als Ganzes ausge-

richtet ist. Bei individueller Förderung stehen die Bedürfnisse, Kompetenzen und Ziele der Destinatäre im Vordergrund. Bei einer gesellschaftsorientierten Förderung stehen übergeordnete Ziele im Fokus. Dazu zählen bspw. nicht nur Verhaltens- oder Bewusstseinsveränderungen, sondern auch Kollektivgüter, wie Umweltschutz oder Armut und zuletzt auch die Beeinflussung von politischen Systemen oder Finanzmärkten.

Die *Förderform* lässt sich nach einer fördernden oder operativen Tätigkeit unterscheiden. Unter fördernd werden Aktivitäten verstanden, bei denen die Übertragung von finanziellen Ressourcen oder Sachleistungen dominant ist, während bei einer operativen Förderung auch andere Kapitalformen wie soziales Kapital, Humankapital o.ä. zum Einsatz kommen.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, werden vier übergeordnete Förderstrategien unterschieden: Unterstützung, Kompetenzentwicklung, Mobilisierung und Investition.⁶

Unterstützung

Der Bereich „Unterstützung“ steht für den klassischen Philanthropie-Ansatz: der direkten Förderung von Einzelnen oder Institutionen. Die meisten Schweizer Stiftungen befinden sich nach wie vor in diesem Bereich. Unterstützungsleistungen beruhen meist auf dem Prinzip der Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen mit dieser Strategie verfolgen das Ziel, Handlungsspielräume zu schaffen, besondere Leistungen zu fördern oder systembedingte Ungerechtigkeiten zu mildern. Obwohl nicht jede Aktivität in diesem Bereich auch Ausdruck von Strategischer Philanthropie ist, gibt es auch hier innovative Ansätze, wie Einzelförderungen ausgestaltet werden können.

⁴ Vgl. United Way (1996).

⁵ Letts et al. (1997).

⁶ Vgl. im Weiteren von Schnurbein/Timmer (2015), S. 137 ff.

Kompetenzentwicklung

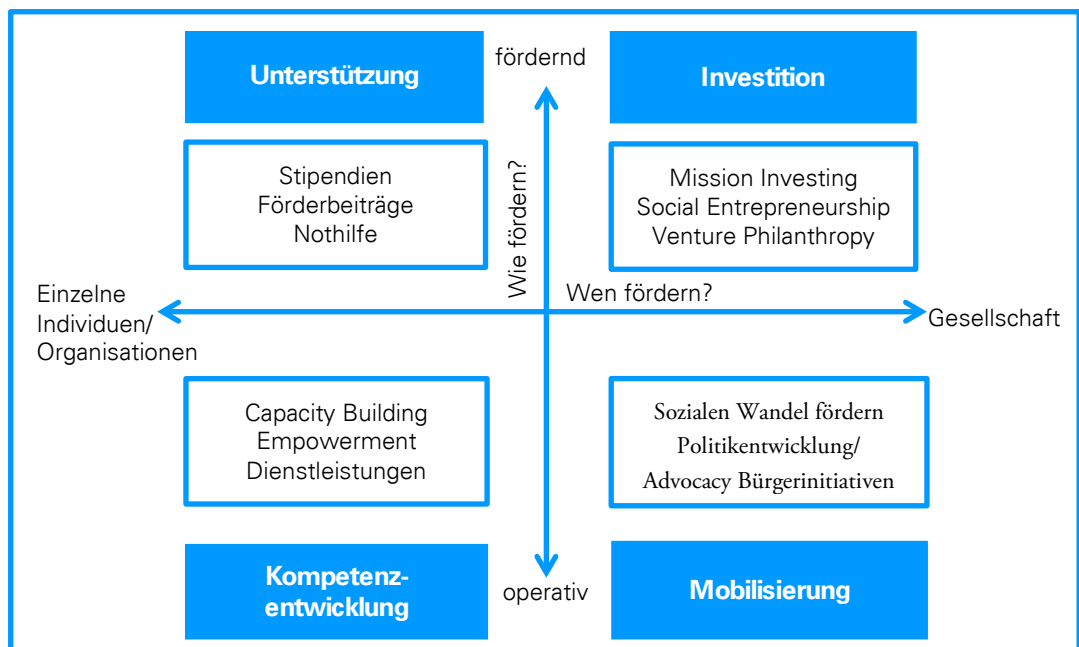
Eine immanente Schwäche der Unterstützungsleistungen besteht darin, dass die Stiftung wenig Einfluss darauf hat, wie die geförderten Destinatäre die Mittel tatsächlich einsetzen. Immer mehr Stiftungen gehen daher dazu über, ihre Förderpartner gezielt darin zu unterstützen, interne Kompetenzen und Strukturen aufzubauen, um die Leistungsfähigkeit der Partner zu steigern. Dazu nutzen sie nicht nur die verfügbaren finanziellen Mittel, sondern setzen auch andere Ressourcen, wie etwa Netzwerke, Infrastrukturen oder ihre Reputation ein. Dieser Ansatz des *capacity building* lenkt den Blick von der kurzfristigen und einmaligen Förderung auf die ganzheitliche Entwicklung der Destinatäre. Kompetenzentwicklung wird

oftmals ergänzend zu klassischen finanziellen Förderbeiträgen eingesetzt.

Mobilisierung

Während in den USA das Engagement von Stiftungen in gesellschaftspolitischen Debatten eine lange Tradition hat, besteht in Europa noch vielfach Zurückhaltung gegenüber diesen Förderstrategien. Ein Grund dafür ist die Frage, mit welcher Legitimation Stiftungen durch diverse Aktivitäten die öffentliche Meinungsbildung beeinflussen oder gar neue politische Debatten und Projekte anstossen. Dabei umfassen Aktivitäten unter anderem die Finanzierung von Think Tanks, Umfragen oder Dialogveranstaltungen. Die Wirkungsannahme dieser Strategie ist naheliegend: statt ergänzend zu bestehenden staatlichen Leistungen einzelne Personen oder Gruppen zu fördern, soll durch die Beeinflussung der Politik eine Reallokation der öffentlichen Mittel zum Nutzen der Zielgruppe erreicht werden.

Abbildung 1: Förderstrategien im Überblick⁷



⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von Schnurbein/Timmer (2015), S.184

Investition

Durch den Einfluss der ökonomischen Betrachtung der Philanthropie ist aus der Gabe eine Investition geworden. Damit verbunden ist die Übernahme von Risiko und die Erwartung eines messbaren Ergebnisses. Die Messung von erbrachten Leistungen und die Formulierung konkreter Zielsetzungen gehören daher ebenso zu den Kernaspekten dieser Strategie, wie eine kompetitive Auswahl der geförderten Projekte oder Organisationen.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist der ganzheitliche Einbezug aller Finanzmittel der Stiftung. Nicht nur die Erträge des Stiftungskapitals sind wirkungsrelevant, sondern auch die Investition des Kapitals selbst. Dabei geht die Antwort auf die Frage „Wie wirkt mein Geld?“ über den ethischen Grundsatz des „do no harm“ hinaus.

3. Neue Fördermodelle in der Praxis

In der nachfolgenden Tabelle sind die untersuchten innovativen Fördermodelle aufgeführt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich nicht um eine abschliessende Aufzählung handelt, sondern vielmehr eine möglichst breite Abdeckung verschiedener Förderstrategien erreicht werden soll. Insbesondere bei den investitionsgerichteten Fördermodellen haben sich innerhalb kürzester Zeit viele verschiedene Pilotprojekte entwickelt. Dazu sei hier auf die Studie von Glänzel et al. (2012) verwiesen.

Im Anschluss an die Tabelle werden *Best Practice*-Beispiele der verschiedenen Förderstrategien beschrieben. Dabei lassen sich manche der Beispiele nicht ausschliesslich einer Förderstrategie zuordnen, da je nach beteiligten Akteuren, inhaltlicher oder geografischer Ausrichtung mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden.

Allen gemeinsam ist, dass sie neue Wege bei der Umsetzung ihrer Stiftungszwecke gehen, sei es durch neue Finanzierungsmodelle, die innovative Verbindungen bestehender Förderansätze oder eine inhaltliche Neuausrichtung. Das Ziel dieser Publikation gilt weniger der Nachahmung dieser Beispiele, sondern sie soll grundsätzlich aufzeigen, dass in der Philanthropie immer wieder neu gedacht werden muss, um gestalterisch auf die Gesellschaft einzuwirken. Was vor 20 Jahren ein innovativer Förderansatz war, kann heute schon überflüssig sein. Oftmals geht es nicht um mehr Geld, sondern nur um einen Blickwinkel, damit eine höhere Wirkung erzeugt werden kann.

Tabelle: Übersicht neuer Fördermodelle in CH, DE und UK

Name der Organisation	Zielgruppe	Fördermodell	Land
Allia	social ventures	Charitable Bond 0% Bonds and 10% Bonds single repayment with compound interest after five years interest is generated by lending to Places for People Homes (Provider of social housing)	UK
Auridig GmbH	Sozialunternehmen	Zinsloses Darlehen an Sozialunternehmen	DE
Bewegungsstiftung	Soziale Bewegungen	Direktbeteiligungen (z.B. regenerative Energien) 15 bis 20% Darlehen (z.B. Wohnraumprojekte) 10 bis 15% Aktien, Aktienfonds 10 bis 15%	DE
Canopus Foundation	Social Entrepreneurs in Entwicklungs- und Schwellenländern;	Ziel: Zugang zu nachhaltiger Energie Zuwendungen (15.000 – 100.00 €) Darlehen (wenn zusätzliche Einkommensquelle erschlossen wird und Rückzahlung sichergestellt werden kann) Eigenkapitalbeteiligungen (nach dt. Recht nur im Ausnahmefall möglich, daher über Forseo GmbH) Nicht-monetäre Unterstützung	DE
Elea Foundation for Ethics in Globalization	Menschen, die von weniger als 2 USD pro Tag leben	Hält Eigenkapital an dem Schweizer Start-Up Pakka AG Bietet philanthropischen Investoren ein Portfolio von Investments an 3 Investitionsthemen: Entwicklungsorientierte Nutzung erneuerbarer Energien	CH

		Bio-Landwirtschaft und landwirtschaftliche Fairtrade-Produkte Berufsausbildung und Lehren für benachteiligte Jugendliche Kollaborationsformen: einmalige Investments in Start-ups, mehrjährige Projektförderung, Anteile in Venture Philanthropy-Unternehmung mit sozialen und ökonomischen Zielen	
Esmée Fairbairn Foundation	Social Enterprises in England	Investee: Bridges Social Entrepreneurs Fund gemanagt von Bridges Ventures Investmentumfang: £ 750,000 Laufzeit: bis zu 10 Jahre Instrument: Anteile an einer <i>limited partnership</i> Rückzahlungen nur aus den Erträgen der Social Enterprise-Aktivitäten, typischerweise auf der Grundlage von cash flows	UK
Fontana Foundation	"the very poor"	"We provide affordable loans to the very poor through investments in companies and in supporting microcredit organizations." "We expect the loans to be paid back with an affordable interest."	CH
Investing For Good	Charity bonds für NPO und Social Enterprises	Ausrichtung : Behindertenorganisationen £20 Mio. Bond-Programm Investoren: Stiftungen, Trusts, High Net Worth Individuals und institutionelle Asset Manager	UK
NESTA	Unternehmer, die bedeutende Sozial- und Umweltprobleme angehen	Darlehen und Eigenkapital (£ 150'000 bis 1 Mio.) "New £17.6 million FCA-regulated impact investment fund now actively investing – five new investments made" "Implementation of a four-year, £2 million accelerator programme with Bethnal Green Ventures that will support 80 early-stage social innovations"	UK
Quadia SA Impact Finance	Wirkungsorientierte Unternehmen	"Quadia is a regulated investment manager specialized in social and environmental finance. With more than CHF 70 million invested in over 20 companies, Quadia is a leading and pioneering impact investor." Direct investment Project finance Funds	CH
Schweisfurth Stiftung	Land- und Lebensmittelwirtschaft	Vermietung von Immobilien Darlehen an Betriebe	DE
Social Business Stiftung	Sozialunternehmen	Investitionen in Mikrofinanzorganisationen Darlehen	DE
Social Investment Business Foundation	Community Enterprises mit dem Potenzial, Quartiere zu transformieren.	Third Sector Loan Fund Managed by Social and Sustainable Capital Investmentumfang: £ 250'000 - 3 Mio. Instrument: gesicherte und ungesicherte Darlehen Andere Fondsinvestoren: Santander, Big Society Capital Liverpool City Region Impact Fund (LCRIF) 10-Jahres-Fonds mit zwei Investitionswellen mit je bis zu 5 Jahren Laufzeit Fondsgröße: £2 Mio. Instrument: ungesicherte Darlehen zwischen £50'000 –	UK

		250'000 an NPO und Social Enterprises in Liverpool Rückzahlungsmodalitäten bis zu 5 Jahre und Zinsraten zwischen 6-12%	
Stiftung Business Professionals Network (BPN)	Unternehmer in Entwicklungsländern („Hilfe zur Selbsthilfe“)	„Die Investoren gewähren BPN zinsfreie Darlehen, die zu 100% in den spezifischen Darlehensfonds des jeweiligen Landes fließen. Die Unternehmer beziehen ihre Kredite aus den nationalen Fonds und bezahlen einen moderaten Zins. Die Zinszahlungen verbleiben im Fonds mit dem Zweck, einen langfristig selbsttragenden Fonds zu öffnen. Hinzu kommen auch jene Darlehen, welche Investoren nach Ablauf der 5 Jahre nicht von BPN zurückverlangen, sondern sie zur Weitergabe an neue BPN Unternehmer im Fonds belassen.“	CH
Stiftung Charité	Start-ups der Medizintechnik	Charité Biomedical Fund 500.000 EUR und 2,5 Mio. EUR pro Beteiligung Ziel: mindestens 10% am Unternehmen Bisher gefördert: Humedics, Implants Ophthalmic Products, Cevec Pharmaceuticals	DE
Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung Graubünden	Start-ups, Spin-offs	Beteiligung am Aktienkapital als Startfinanzierung Fördermittel von 2007-2011 für Jungunternehmer: 2.485.162 CHF	CH
Stiftung MBA for Women	Junge Frauen, denen die finanziellen Mittel für einen MBA Abschluss fehlen	Stipendien (20.000 CHF for an Executive MBA at St. Gallen University) Darlehen (zurzeit: 2-3 pro Jahr; mittelfristig: 10; Rückzahlungszeitraum 2-3 Jahre)	CH
Stiftung Nord-Süd-Brücken	Ausland: landwirtschaftliche Produktion, Bildung und Ausbildung. Inland: entwicklungspolitische Bildungsarbeit.	Stiftungsvermögen zu 100% nach nachhaltigen und ethisch-sozialen Kriterien (Mission Investing) Darlehen (z.B. Wohnraumprojekte) Beteiligungen (z.B. Erneuerbare Energien)	DE
Stiftung Startfeld	Start-ups aus der Ostschweiz	Zinsloses Darlehen für Startfinanzierung Bis zu 300.000 CHF Max. 8 Jahre	CH
Tudor Trust	Personen und NPO, die Gemeinschaftsförderung betreiben	Kurzfristige Darlehen	UK
Venture Kick	Startups	Dreistufiger Wettbewerb zur Start-up-Förderung mit Preisgeld von 130'000 CHF. Ab 3. Stufe Beteiligungsmodell an den geförderten Startups (i.d.R. 10% des Aktienkapitals)	CH

Fallbeispiel Unterstützung: Allia – The Social Profit Society

Kurzbeschreibung

Allia ist eine Kapitalgesellschaft, die sich für sozialen Wohnraum einsetzt. Ihren Sitz hat die Organisation in Cambridge, betreut jedoch Programme im gesamten englischen Raum.

Wertorientierung und Wertschöpfung

Allia setzt sich für die Umsetzung von sozialem Wohnen ein. Ausserdem unterstützt sie neue Sozialunternehmen bei der Implementierung von Projekten, wie beispielsweise mit der Erarbeitung eines Fundraising-Konzeptes. Die Aktivitäten werden von Kapitalgebern finanziert, die eine gewisse Rendite erwarten dürfen.

Unternehmerischer Ansatz

Allias Geschäftsmodell beruht auf vier Eckpfeilern:

1. *Retail Charity Bonds* sind ein neues Anlagesystem für Wohltätigkeitsorganisationen bei welchem Geld, ähnlich zu einer Aktie angelegt werden kann. Diese Anlage ist handelbar, wird aber am Ende der Laufzeit zurückerstattet.
2. Der *Charitable Bond* Mechanismus fördert ethisch korrekte Investitionen im Bereich des sozialen Wohnbaus mit tiefen Risiken. Die finanzielle Grundlage wird mit privaten Investitionen gebildet. Investoren können Geld mit einer Mindestlaufzeit von fünf Jahren bei Allia anlegen. Das Geld wird ähnlich einer Obligation verwaltet, dabei

wird die Investitionssumme am Ende der Laufzeit mit zuvor definierter Rendite an den Geldgeber zurückerbezahlt.



3. Das *Future Business Centre* ist in Cambridge lokalisiert und bietet Unterstützung für soziale Organisationen in unternehmerischen Belangen. Ausserdem werden Büroräumlichkeiten und Arbeitsvorlagen zur Verfügung gestellt.
4. *Social Incubator East* fundiert als Startup für soziale Unternehmen, welche einen positiven Wandel herbeiführen sollen. Allia bietet dabei Unterstützung in unternehmerischen Aufgaben als auch in finanzieller Hinsicht.

Verstärktes Engagement

Allia ist neben der rein finanziellen Unterstützung auch als Vermittlerin tätig und hilft bei der langfristigen Umsetzung von neuen Organisationen, wie auch bei unternehmerischen Tätigkeiten von bereits profilierten Projekten. Das grosse Netzwerk von Allia bringt Nutzen für verschiedenste Organisationen.

Langfristige Ausrichtung

Allia unterstützt Projekte und Organisationen, welche eine positive langfristige Wirkung auf die Gesellschaft haben.

Quelle: <http://allia.org.uk/>

Fallbeispiel Kompetenzentwicklung: MBA for Woman Foundation



Kurzbeschreibung

Die MBA for Woman Foundation ist eine gemeinnützige Stiftung, welche 2009 von Mirjam

Staub-Bislang in der Schweiz gegründet wurde. Die Stiftung bietet finanzielle Unterstützung für junge ambitionierte Frauen, welche einen *Master of Business Administration* (MBA) an einer Elitehochschule in der Schweiz machen möchten.

Wertorientierung und Wertschöpfung

Ein MBA an einer Elitehochschule bildet gemäss der Stifterin den Grundstein für einen erfolgreichen beruflichen Einstieg im Topmanagement. Die Stiftung leistet finanzielle Beiträge für die Ausbildungskosten des MBA-Programms in Form von Stipendien und Darlehen.

Unternehmerischer Ansatz

Das Konzept der Unterstützung folgt klaren Richtlinien. Es existieren folgende strikte Ausschlusskriterien:

- mind. 10 Jahre Berufserfahrung,
- mind. 5 Jahre Führungserfahrung,

- anerkannter Bachelor,
- berufliche Erfolgsgeschichte,
- Anstellung in einer Senior Executive Position.

Die MBA for Woman Foundation unterstützt Frauen bei ihrer Ausbildung und damit bei der Kompetenzerweiterung für den beruflichen Erfolg.

Verstärktes Engagement

Im Mittelpunkt der Stiftung steht die Bereitstellung finanzieller Ressourcen, damit Frauen ihre Kompetenz erweitern können.

Langfristige Ausrichtung

Der angestrebte Zeithorizont der Förderung liegt bei rund fünf Jahren. Innerhalb dieser Zeit soll die Ausbildung abgeschlossen und eine angemessene Stelle gefunden werden. Mit der neuen Anstellung kann das Darlehen wieder zurückbezahlt und an neue Kandidatinnen verteilt werden. Die Stiftung möchte so langfristig den Anteil der Frauen im Topmanagement stärken.

Quelle: <http://www.mbaforwomen.ch/>

Fallbeispiel Kompetenzentwicklung: Schweisfurth-Stiftung



Kurzbeschreibung

Die Schweisfurth-Stiftung ist eine Organisation, die sich in den Bereichen Bildung, Ökologie und Kultur einsetzt. Die Stiftung wurde von Karl Ludwig Schweisfurth im Jahre 1985 gegründet und hat den Leitspruch: „Gute Lebens-Mittel, gutes Leben, gutes Wissen: Schweisfurth-Stiftung“.

Wertorientierung und Wertschöpfung

Die Schweisfurth-Stiftung setzt sich für eine lebenswerte Zukunft, Nachhaltigkeit im Umgang mit der Natur und für eine kreative Gestaltung kultureller Zusammenhänge ein. Wesentlich für die Arbeit der Schweisfurth-Stiftung ist das gute Wirtschaften im Ernährungssektor. Darunter fallen einerseits die Verbesserung der Lebensbedingungen von Nutztieren als auch Qualität und Produktion der Lebensmittel sowie deren Herstellungshandwerk.

Unternehmerischer Ansatz

Die Stiftung führt im Bereich der Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbildung Veranstaltungen durch. Die Kinder und Jugendlichen profitieren von Hofaufenthalten, während die Bildungsreihe für Erwachsene auf eine nachhaltige Agrar- und Ernäh-

rungskultur abzielt. Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Stiftung wird der eigene Hof geführt und Ausbildungsmodulare durchgeführt. Die Schweisfurth-Stiftung unterstützt ausserdem ausgewählte Projekte mit einem finanziellen Beitrag und mit unternehmerischem Know-how.

Verstärktes Engagement

Die Schweisfurth-Stiftung führt spezielle Veranstaltungen wie Kochkurse, Besuche von Schulbauernhöfen, landwirtschaftliche Praktika und Verbraucherschulungen durch. Das Angebot der Stiftung soll ein langfristiges Umdenken und das dementsprechende Handeln herbeiführen.

Langfristige Ausrichtung

Die Schweisfurth-Stiftung will das kritische und selbständig reflektierte Denken fördern und so eine nachhaltige Wirkung auf die Gesellschaft ausüben. Das Angebot der Stiftung soll das Bewusstsein für die Umwelt fördern und so die Ziele der Stiftung unterstützen. Die Kompetenzen der Nutzniesser werden in den Bildungsmodulen der Stiftung erweitert und haben so langfristige Wirkung auf das Zusammenleben in der Gesellschaft.

Quelle: <http://www.schweisfurth.de>

Fallbeispiel Investition: Canopus Foundation

Kurzbeschreibung

Die Canopus Stiftung wurde 1997 in Deutschland gegründet. Die Stiftung fördert die Entwicklung von Sozialunternehmen, die sich für die Elektrifizierung einkommensschwacher Haushalte mit erneuerbaren Energien in Entwicklungs- und Schwellenländern einsetzen. Damit möchte sie einen Beitrag zur Armutsbekämpfung leisten.

Canopus Foundation

Wertorientierung und Wertschöpfung

Ziel der Canopus Stiftung ist es, Menschen, die heute ohne Elektrizität leben müssen, mit Hilfe von Solarstrom den Zugang zu dezentraler, umweltfreundlicher Energie zu erschliessen. Ein fehlender funktionierender Zugang zu Energie ist ein grosses Hindernis für viele Handwerker und Kleinunternehmer, da sie auf den Einsatz von elektrischen Maschinen verzichten müssen. Die Konservierung und Kühlung von Lebensmitteln ist ebenso wenig gewährleistet, wie die korrekte Lagerung von Medikamenten. Die Canopus Stiftung engagiert sich für eine Verbesserung der Stromversorgung und damit verbunden für eine Verbesserung der Lebensqualität.

Unternehmerischer Ansatz

Die Canopus Stiftung hat gemeinsam mit der Partnerorganisation Ashoka die globale Initiative „Solar for All“ gegründet. Diese Initiative wird von einem Konsortium mit mehr als 50 Organisationen weltweit unterstützt. Gemeinsam mit diesen Organisatio-

nen werden Projekte ausgewählt und von der Planung bis zur Realisation begleitet. Durch die grosse Anzahl Mitglieder der Initiative können die Projekte jeweils vor Ort umgesetzt und an die Bedürfnisse der Regionen angepasst werden. Neben der Initiative „Solar for all“ ist die Canopus Stiftung auch als Risikokapital-Anlegerin tätig, wobei die Stiftung in junge aussichtsreiche Unternehmen investiert.

Verstärktes Engagement

Das Engagement der Canopus Stiftung geht über eine reine finanzielle Unterstützung hinaus. Die Stiftung investiert in junge soziale Unternehmungen und hilft Organisationen mit Managementkompetenzen, Marktkenntnissen und technischem Wissen. Darüber hinaus bringt sie Mitglieder aus verschiedenen Ländern zusammen und schafft so Synergien aus einem Netzwerk von mehr als 50 Organisationen.

Langfristige Ausrichtung

Die noch nicht an den Strom angeschlossenen Dörfer sollen mit der Investition einer Solaranlage langfristig eine bessere Gesundheitsversorgung und eine höhere Lebensqualität erfahren. Den Einwohnern der Dörfer solleine bessere Zukunftsperspektive geboten werden und somit nach dem System „Hilfe zur Selbsthilfe“ erstmals in die flächendeckende Stromversorgung investiert werden.

Quelle: <http://canopusfund.org/>

Fallbeispiel Investition: Eleven Augsburg Stiftung

Kurzbeschreibung

Eleven Augsburg ist ein Projekt der Benckiser Stiftung Zukunft und funktioniert nach dem Konzept des Social Impact Bonds. Das Modellprojekt unter dem Namen „Jugendliche mit Perspektive (JuMP)“ wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration initiiert. Vier Stiftungen leisten für das Projekt eine Vorfinanzierung und erhalten diese bei einer erfolgreichen Evaluation ihre Investitionen samt einer geringen Verzinsung zurück.

Wertorientierung und Wertschöpfung

Im Rahmen des Modellprojekts soll jungen Menschen in der Region Augsburg, die keine Schule besuchen und keine Ausbildung oder Arbeit haben, ein Weg in die Arbeitswelt erschlossen werden. Die unterschiedlichen Akteure werden zusammengeführt und durch kooperative Zusammenarbeit werden erprobte und erfolgreiche Angebote für die betroffenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen umgesetzt.

Unternehmerischer Ansatz

Das Projekt Eleven Augsburg folgt einem „Pay for Success“-Finanzierungsansatz, d.h. für alle beteiligten Organisationen spielt die Wirkungsmessung eine grosse Rolle, da davon finanzielle Forderungen oder Projektmittel abhängen. Das Projekt wird deshalb von Beginn an evaluiert und kontinuierlich verbessert.



Verstärktes Engagement

Eleven Augsburg ist Bindeglied zwischen den privaten Geldgebern, sozialen Organisationen und staatlichen Akteuren. Diese Koordinationsleistung ist ein wichtiger Faktor für die Funktionsweise des Social Impact Bonds. Das Engagement reicht von der Vernetzung der Akteure bis hin zur effektiven Arbeitsaufnahme des Jugendlichen respektive jungen Erwachsenen.

Langfristige Ausrichtung

Der Social Impact Bond hat eine Laufzeit von etwas über zwei Jahren. In anderen Fällen werden Laufzeiten von bis zu fünf Jahren gewählt. Danach wird anhand der Evaluation festgestellt, welche Ziele in welchem Umfang erreicht wurden und die privaten Investoren dementsprechend ausbezahlt. Diese, für ein Pilotprojekt lange Laufzeit, gewährleistet ein langfristiges Engagement und ermöglicht die Erprobung innovativer Ansätze. Die Herausforderung am Social Impact Bond ist die hohe Risikofähigkeit, die private Investoren mitbringen müssen. Trotz geringem inhaltlichen Einfluss tragen sie das unternehmerische Risiko vollumfänglich.

Quelle: <http://www.eleven-augsburg.org/>

Fallbeispiel Mobilisierung: Social Investment Business Stiftung

Kurzbeschreibung

Die Social Investment Business (SIB) Stiftung ist in London stationiert und im Bereich der Kapitalanlagen tätig. Dabei unterstützt sie Projekte, die einen sozialen Hintergrund aufweisen und einen direkten Nutzen für die Gemeinschaft vor Ort stiften.



Die Social Investment Business (SIB) Stiftung ist in London stationiert und im Bereich der Kapitalanlagen

Wertorientierung und Wertschöpfung

Die SIB Stiftung agiert als Kapitalgesellschaft und investiert mittels Fond in soziale Unternehmungen. Die Gesellschaft, in denen die Organisationen ansässig sind, sollen von den Projekten profitieren. Die Stiftung fördert sozial ausgerichtete Start-ups, die für Banken ein unattraktives Marktsegment darstellen. Ziel ist es, möglichst viele innovative Sozialunternehmen zu fördern.

Unternehmerischer Ansatz

Organisationen können ihre Projekte mittels eines Onlinefragebogens einreichen. Es gibt jedoch klare Ausschlusskriterien, wie beispielsweise die politische Arena, in welcher die Organisation tätig sind. Bei der

Implementierung und Auswertung der Projekte arbeitet die SIB Stiftung mit dem Strategiepartner *Investing for Good* (I4G) zusammen. Diese Organisation sorgt für die planmäßige Durchführung der Prozesse und ist für die Bewertung des Social Impacts der Projekte zuständig.

Verstärktes Engagement

Die SIB Stiftung bietet den Organisationen eine Kombination von Darlehen, Subventionen und unternehmerischer Unterstützung an. Die Auswahl der Investitionspartner erfordert dabei eine enge Zusammenarbeit.

Langfristige Ausrichtung

Das Ziel der SIB Stiftung ist es, dass die unterstützten Organisationen stabil und langanhaltend bestehen und somit einen Nutzen für die Gesellschaft generieren, in der sie tätig sind. Die von der SIB Stiftung getätigten Investitionen sollen neuen Engagements die Möglichkeit einer erfolgreichen Implementierung bieten und so neue Ideen und Kräfte fördern.

Quelle: <http://www.social-business-stiftung.org/>

Fallbeispiel Mobilisierung: Network of European Foundations

Kurzbeschreibung

Das Network of European Foundations (NEF) ist eine Plattform, die gemeinsame Initiativen von Stiftungen und anderen Organisationen ermöglicht. NEF unterstützt Projekte aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern wie Ökonomie, Bildung und internationale Entwicklung in Europa sowie auf der ganzen Welt. Der Leitspruch ist „Partnering for Impact“.



Wertorientierung Wertschöpfung

Das NEF ist als Vermittler zwischen einzelnen Akteuren wie Stiftungen, öffentlichen Institutionen und anderen Partnern zur Förderung und Umsetzungen von Initiativen sowie Projekten tätig. Es fördert die Zusammenarbeit dieser Akteure bei der Umsetzung von gemeinsamen Interessen und generiert einen Mehrwert durch das Netzwerk von Organisationen.

Unternehmerischer Ansatz

Das NEF operiert als Vermittler zwischen Intermediären, die eine transnationale Zusammenarbeit suchen. Es arbeitet in verschiedenen Themenbereichen, z.B. Migration, Demokratieförderung und Forschung. Die Schnittstellen der Themen werden in enger Zusammenarbeit mit vielen Partnern bearbeitet. Die Organisationen bleiben eigenständig, können sich aber in Partnerschaften einbringen. Nutzen können das Netzwerk die Mitglieder des NEF. Die Auswahl der Mitglieder erfolgt durch eine Bewerbung, welche vom NEF geprüft wird.

Verstärktes Engagement

Das NEF verleiht *best practice* Auszeichnungen und zeigt so gutes Handeln auf. Anhand der Erkenntnisse können andere Organisationen Prozesse ableiten und so ihr Handeln effizienter gestalten. Es bilden sich grosse Synergien aus dem Netzwerk und der Zusammenarbeit der Mitglieder. NEF unterstützt die Organisationen ausserdem in unternehmerischen Belangen und bietet Publikationen sowie Hilfsmittel zur effizienten Umsetzung der Projekte an.

Langfristige Ausrichtung

Das Netzwerk von NEF soll die Arbeit der Organisationen erleichtern und Synergien ausnutzen sowie die passenden Partner zusammenbringen, um so die finanziellen und zeitlichen Ressourcen besser und effizienter einsetzen zu können. Der langfristige Nutzen entsteht durch die Umsetzung der *best practices* und der Projekte, welche ohne eine Zusammenarbeit von mehreren Organisationen nicht entstanden wären.

Quelle: <http://www.nef-europe.org/>

4. Herausforderungen und Trends

Herausforderungen

In Anbetracht der grossen sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit erscheint es mehr als sinnvoll, neue Konzepte in der Philanthropie einzusetzen. Dadurch sollen einerseits mehr Mittel für gesellschaftliche Themen zur Verfügung stehen und andererseits die verfügbaren Mittel wirksamer eingesetzt werden. Wie bei jeder Innovation bestehen aber auch Hürden und Hindernisse, die die Entwicklung verlangsamen und teilweise auch blockieren können.

Juristische Unwägbarkeiten

Viele der neuen Fördermodelle der strategischen Philanthropie passen nicht in die bestehenden Schubladen. Auch wenn die Schweiz über ein liberales Gemeinnützigkeitsrecht verfügt, lassen sich viele der neuen Fördermodelle nicht einfach im Schweizer Recht abbilden.

Die Vermischung von renditerorientierter privater Finanzierung und Förderung öffentlicher Zwecke birgt Gefahren hinsichtlich der juristischen Beurteilung. Die Steuerbefreiung aufgrund von Gemeinnützigkeit beruht im Wesentlichen darauf, dass neben dem Allgemeininteresse kein persönlicher Nutzen verfolgt wird.

Bei Beteiligungsmodellen, die eine enge Mitsprache vorsehen, kann eine faktische Konzernstruktur entstehen mit entsprechenden Konsequenzen hinsichtlich der Entscheidungsfähigkeit, Verantwortung und Haftung.

Deshalb ist auch eine Aufspaltung in verschiedene Rechtsformen häufig keine effiziente Lösung, um die Trennung zwischen gemeinnütziger und wirtschaftlicher Ausrichtung deutlich zu machen.

Finanzierungsquellen erschliessen

Die neuen Fördermodelle sollen Philanthropie auch für Geldgeber attraktiv machen, die nicht in erster Linie altruistisch eingestellt sind. Denn für viele der bestehenden Stiftungen sind innovative Investitionen entweder aufgrund einer engen Zweckformulierung oder aufgrund gegebener Risikovorgaben bei der Vermögensanlage nur schwer umsetzbar. Oft fehlt auch die Kenntnis oder Notwendigkeit im Stiftungsrat, um neue Finanzierungsmodelle anzudenken.

Für den langfristigen Erfolg sind die neuen Fördermodelle aber darauf angewiesen, dass mehr Mittel zur Verfügung stehen, um Skaleneffekte besser zu nutzen.

Proof of Concepts

Viele der neuen Fördermodelle sind in den letzten Jahren entstanden und haben den Beweis ihrer Funktionalität noch nicht vollständig erbracht. Dies führt zu gedämpfter Zurückhaltung, gerade auch bei vielen Stiftungen, die im Grunde die Vorreiterrolle übernehmen müssten.

Es ist daher von grosser Bedeutung, dass umfangreich über diese Konzepte berichtet wird. Dabei sind Erfolgsgeschichten genauso wichtig wie kritische Betrachtungen, um daraus zu lernen und dann Anpassungen vorzunehmen.

Trends

Zweckbezogene Fonds

Ausgelöst durch die Finanzkrise haben sich die Gestaltungsmöglichkeiten für kleine Stiftungen langfristig verändert. Ihnen fehlt die finanzielle Potenz, um sich durch reine Vermögensanlage langfristig den Erhalt zu sichern.

Dadurch wird jedoch das Instrument der Stiftung in Frage gestellt, denn die Kosten einer Stiftung sind – auch getrieben durch gesetzliche Massnahmen in den letzten Jahren – vergleichsweise hoch. Auf der Suche nach Alternativen werden sich viele Stifter daher überlegen, anstatt einer eigenen Stiftung einen zweckbezogenen Fonds bei einer Dachstiftung, einer bestehenden NPO oder einer anderen Institution zu errichten. In diesem Bereich werden viele neue Möglichkeiten geschaffen. Bei der Rütli-Stiftung beispielsweise kann ein Stifter nur den Ertrag des Fonds spenden, die Einlagen verbleiben jedoch in seinem Eigentum.

Layered Funding

Was mit Jed Emerson's „blended value“ begann, wird nun immer mehr zum Grundprinzip philanthropischer Finanzierung. Anstelle nur eine Finanzierungsform (meist eine Ausschüttung à-fonds-perdu) zu wählen, werden verschiedene Finanzierungsformen miteinander gemischt, um dadurch die Risiken besser zu verteilen.

Neu kommt hinzu, dass nicht nur die Formen, sondern auch die Geldgeber gemischt werden. So wie bei einem Social Impact

Bond private Investoren Geld für den Staat vorschliessen, lassen sich viele Konstellationen finden, wo durch die Verknüpfung unterschiedlich risikofähiger Geldgeber eine Gesamtfinanzierung ermöglicht werden kann, die sonst nicht zustande kommen würde. Clarmondial, eine unabhängige Vermögensberatungsfirma hat gerade ein neues Konstrukt vorgestellt, die „Guaranteed Philanthropy Structure“. Dabei gib es zwei Finanzierergruppen: *Collateral Donors* und *Conditional Donors*. Conditional Donors tragen die Kosten für ein bestimmte Förderprogramm, während die Collateral Donors den gleichen Betrag als Garantie hinterlegen. Ist das Programm erfolgreich, können die Collateral Donors das hinterlegte Geld nutzen, um das Projekt weiter zu fördern. Scheitert das Programm, dann erhalten die Conditional Donors ihre Beiträge aus den hinterlegten Geldern zurück. Aus heutiger Sicht wird es in Zukunft noch mehr solcher „Pay for Success“-Modelle geben.

Nutzung von Daten

„Open Data“ oder „Big Data“ spielt in der Wirtschaft derzeit eine wichtige Rolle. Die Erfolge von Facebook oder Google zeigen, welches Potenzial in der Verwendung von Datenbanken steckt. Immer mehr Daten werden öffentlich zugänglich und dadurch auch für philanthropische Zwecke nutzbar, sofern die richtigen Mittel und Methoden zu Verfügung stehen.

Es sollte ein Ziel neuer Fördermodelle sein, Daten für gemeinnützige Organisationen verfügbar und nutzbar zu machen. Denn der Zugang alleine hilft wenig, wenn die Technik und das Know-how fehlen, um diese zu nutzen. Die Förderung und der

Aufbau von Datenbanken ist ein Weg, die Ausbildung und Entwicklung von hilfreichen Ansätzen ein anderer Weg dazu.

Philanthropie lehren und lernen

In den USA gehört Philanthropie zum curriculum vieler Schulen und Universitäten, Hierzulande sind die Angebote noch rar gesät. Dennoch steigt das Bewusstsein für eine bessere Vermittlung philanthropi-

scher Konzepte und Ideen, gerade auch bei Erwachsenen.

Die 2015 lancierte „Family Office Academy“ ist ein Beispiel dafür, wie Philanthropie-Vermittlung heute gestaltet werden kann. Als reine Online-Ausbildung ermöglicht sie es, ortsungebunden und flexibel aktuelle Inhalte zu vermitteln.

Literaturverzeichnis

Anheier, Helmut/ Leat, Diana (2006):
Creative Philanthropy, London:
Routledge.

von Schnurbein, Georg/ Timmer, Karsten (2015): Die Förderstiftung, 2. Auflage,
Basel: Helbing Lichtenhahn.

Frumkin, Peter (2006): Strategic Giving,
Chicago: Chicago University Press.

**Glänzel, Gunnar/ Schmitz, Björn/ Mild-
enberger, Georg** (2012): Social finance
investment instruments, markets and cul-
tures in the EU . Centre for Social Invest-
ment, Heidelberg University,
<http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie.d4.1.4.2socialfinanceinstruments.pdf>