

Zivilgesellschaftliche Organisationen stärken = *Venture Philanthropy*?

Vor Ort

An den Werktagen ist nachmittags viel los im Büro der Koordinierungsstelle Ausbildung des Hamburger Hauptschulmodells (HHM) in der Adenauerallee 2. Schüler mit der Prognose Hauptschulabschluss der Hansestadt erkundigen sich hier nach den besten Bewerbungstaktiken, freien Ausbildungsplätzen und suchen das Gespräch mit ihrem persönlichen Mitarbeiter der Organisation. Das HHM ist eine Kooperationsinitiative von mehr als 65 Hamburger Unternehmen, der Hansestadt Hamburg und der Agentur für Arbeit im Bereich der Berufsorientierung. Seit seiner Gründung im Jahr 2000 konnte durch das Engagement des Netzwerks die Rate der Hauptschulabsolventen, die direkt einen ungeforderten Ausbildungsplatz nach dem Schulabschluss erhalten von 6,7 Prozent im Jahr 2000 auf 18,8% im Jahr 2007/2008 gesteigert werden. Die Initiative hat mit Hilfe der Lehrer, der Berufsberater und Vertretern von Unternehmen eine Schärfung des Profils von Hauptschülern erreicht und ihnen somit den Weg in den Ausbildungsmarkt bereitet.

Was hat diese Organisation mit *Venture Philanthropy* zu tun? Was ist denn überhaupt *Venture Philanthropy*? Das Hamburger Hauptschulmodell wird seit 2008 von der Private Equity Foundation^[1] (PEF) in London unterstützt, die nach den Prinzipien der *Venture Philanthropy* arbeitet. *Venture Philanthropy* steht für engagierte Stifterinnen und Spender, die eine Empfängerorganisation nicht nur mit finanziellen Mitteln, sondern auch mit Wissen, und Zugang zu Netzwerken unterstützen. Grundsatz ist, nicht einfach ein weiteres Projekt zu fördern, sondern durch die Förderung sicherzustellen, dass eine Organisation sich effektiver für ihre gesellschaftlichen Ziele einsetzen kann. Für das Hamburger Hauptschulmodell bedeutet dies konkret, dass die Londoner den Aufbau der Kommunikations- und Qualitätsstrukturen finanziell und ideell unterstützen und in ein Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte zivilgesellschaftlicher Organisationen einbinden. Für Sophie Livingston, stellvertretende Geschäftsführerin der Private Equity Foundation, ist es wichtig, dass *Venture Philanthropy* auf einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Geber und Empfänger basiert, welches auf einer gemeinsamen Vision beruht. Im Fall von PEF und HHM ist

^[1] Die Private Equity Foundation wird in Deutschland durch die Active Philanthropy gGmbH in ihrem Engagement inhaltlich unterstützt.

es die bessere Integration von Jugendlichen mit dem ersten Bildungsabschluss in den Arbeitsmarkt.

Die Entstehung

Die Begriff „Venture Philanthropy“ ist nicht neu. Der Stifter John D. Rockefeller III verwendete ihn schon 1969 in einer Anhörung vor dem US-Kongress, um das Spenden und Stiften zu beschreiben, das sich stark an unternehmerischen Prinzipien orientiert. In den 80er Jahren wurde der Begriff vereinzelt benutzt, um einen neuen Typus der Spenderin bzw. des Stifters zu beschreiben. Zentral war deren aktivere Rolle bei der Vergabe von Geldern gegenüber den Förderorganisationen. Den Durchbruch erfuhren der Begriff und die Idee dahinter in den 90er Jahren. Zu dieser Zeit begannen vor allem in den USA immer mehr am Finanzmarkt in der Venture Capital bzw. Private Equity Branche erfolgreiche Unternehmer die Essenz ihres unternehmerischen Handelns auf ihr Spenden und Stiften zu übertragen. Dies ging soweit, dass 1997 Letts, Ryan und Grossmann in einem Artikel im Harvard Business Review die traditionelle Stiftungswelt aufforderten sich intensiver mit den Methoden der Finanzwirtschaft zu befassen, um das Spenden und Stiften in der Wirkung zu optimieren. Hieraus ist ein Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis, traditionellen Stiftungen und der *Venture Philanthropy* entstanden der Gegensätze, aber auch Gemeinsamkeiten bestimmt hat. Diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln hält bis heute an.

In Europa fasste *Venture Philanthropy* Ende der 90er Jahre insbesondere in Großbritannien Fuß. Die 101 Mitglieder aus 19 Ländern – Stand 09.2008 - der 2004 gegründeten European Venture Philanthropy Association (EVPA) dokumentieren, dass *Venture Philanthropy* mittlerweile in ganz Europa Interesse findet und sich rasant entwickelt.

Drei Säulen

Das Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) aus Chile hat 2005 im Detail die Besonderheiten der engagierten Philanthropie herausgearbeitet. Dieses Modell wird immer wieder als Standard in der Literatur bezeichnet und soll deshalb als Grundlage eingeführt werden. Mit Bezug auf dessen Ursprung in der Wirtschaft bzw. der Finanzindustrie werden drei Säulen der *Venture Philanthropy* benannt:

1. Finanzielles Kapital (langjährige, nicht projektgebundene Unterstützung)
Engagierte Stifterinnen verpflichten sich normalerweise für mehrere Jahre, größere Beträge an ausgewählte gemeinnützige Organisationen zu spenden.
2. Intellektuelles Kapital (Mentoring, Beratung)

Engagierte Stifter engagieren sich häufig als Mentor und Berater, unterstützen das Management im Tagesgeschäft und/oder begleiten Planung, Strategiefindung und Wachstum der Organisation. Einige werden Vorstands-, Beirats- oder Aufsichtsratsmitglied, um ihren Finanzmitteln und ihrem Erfahrungsschatz noch mehr Durchschlagskraft zu geben.

3. Soziales Kapital (Netzwerke, Vermittlung privater und beruflicher Kontakte)

Engagierte Stifterinnen stellen die Destinatäre typischerweise ihrem Kolleginnen- und Freundeskreis vor und werben dort um Unterstützung durch Geld, ehrenamtliche Beratung und Sachspenden.

(NESsT, 2005)

Erwin Stahl, Geschäftsführer der 2003 gegründeten BonVenture Management GmbH in München, arbeitet im Gespräch einige Nuancen der *Venture Philanthropy* heraus, die noch klarer Unterschiede zum traditionellen Spenden und Stiften aufzeigen:

Im Kern geht es um die Unterstützung von sozialen, ökologischen, gesellschaftlichen Organisationen – mindestens zum Teil gemeinnützig – mit Beratung, Netzwerk und Geld unter Anwendung der Methodiken aus dem Bereich Venture Capital und aus der Wirtschaft bekannten Methoden zur Professionalisierung der Organisationen über einen längeren Zeitraum hinweg.

Hier wird erkennbar, dass *Venture Philanthropy* sehr wohl an der Unterstützung eines wirkungsvollen und profitablen sozialen Unternehmen interessiert sein kann und dabei auf verschiedenste Methoden der Finanzierung zurückgreift. In der Welt der *Venture Philanthropy* wird häufig von der „triple-bottom-line“ gesprochen, die einen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Mehrwert anstrebt.

So stellte BonVenture 2005 der Dialog Museums GmbH in Frankfurt a.M. – ein Museum, welches sehende Menschen an die Welt der nicht sehenden Menschen heranzuführt – ein Darlehen für die Aufbauphase des Museums zur Verfügung. Das Förderinstrument Darlehen bedeutet, dass das Museum, welches Arbeitsplätze für nicht sehende Menschen schafft, regelmäßig die Entwicklung des Museums mit dem Unterstützer betrachtet und schrittweise das Geld wieder zurückzahlt. In diesem Fall war dies das Fördermodell, welches beide Seiten ideal fanden für den Aufbau des Museums.

Die Praxis

Der erste Schritt in der *Venture Philanthropy* ist die Identifikation von Förderthemen. Im deutschsprachigen Raum reichen die inhaltlichen Förderschwerpunkte engagierter Stifter von erneuerbare Energien im globalen Süden (Canopus Foundation, Frei-

burg) bis zur Unterstützung im Bereich Übergang von der Schule in den Beruf – siehe Beispiel Oben.

Den Anfang einer Partnerschaft zwischen einer engagierten Stifterin und einer Förderorganisation bildet eine intensive Auseinandersetzung miteinander. In Anlehnung an die Überprüfung von Investitionen in der Wirtschaft, wird dieser Prozess häufig mit dem Begriffspaar *Due Diligence* umschrieben. Diese Überprüfung kann alle Aspekte einer Organisation umfassen, konzentriert sich jedoch meistens die Strategie, auf die finanzielle Situation, die Beschreibung des Umfelds und das bessere Kennen lernen des Managements der Organisation. Hierzu werden Gespräche mit der Geschäftsführung, Vertretern der Zielgruppen und anderen Förderern der Organisation geführt.

Sollte sich herausstellen, dass die Ziele des engagierten Stifters mit denen der potentiellen Empfängerorganisation übereinstimmen, dann wird über mögliche Formen einer langfristigen Unterstützung verhandelt. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden in differenzierten Vereinbarungen festgehalten. Dies bedeutet, dass von Anfang an messbare Zwischenziele und Ergebnisse der Kooperation festgelegt werden, Finanzierungsformen und der Bedarf zur Unterstützung mit intellektuellem und sozialem Kapital bestimmt werden.

In Bezug auf die finanzielle Unterstützung nutzt *Venture Philanthropy* letztendlich eine Vielzahl von Instrumenten. Wolfgang Hafenmayer, Managing Partner der LGT Venture Philanthropy in Zürich – eine Venture Philanthropy Stiftung spezialisiert auf Projekte im Bereich Ökologie und Bildung in Afrika, Indien und China - berichtet im Gespräch:

Im Vergleich zur traditionellen Philanthropie stehen der *Venture Philanthropy* neben Spenden auch die Möglichkeiten von Darlehen und Eigenkapitalinvestitionen zur Verfügung, was nicht nur dazu beiträgt, die Anstrengungen in Richtung finanzieller Nachhaltigkeit zu verbessern, sondern vor allem auch zu oft besseren strategischen Entscheidungen (Fokussierung) führt und zu einer verbesserten Effizienz in der Implementierung.

Ziel ist es Geld so einzusetzen, wie es den besten Nutzen für die Organisation und ein Förderthema erzielen kann. Hierzu gehört, dass das verliehene Geld oder der Gewinn aus einer sozialen Unternehmung später in andere Organisation (erneut) investiert werden kann. Die möglichen Formen des Einsatzes von Geld in diesem Feld sind vielfältig. Ziel ist es neben der klassischen Spende oder dem zinslosen Darlehen andere Formen der Finanzierung zu nutzen, um dauerhaft mehr Kapital für (gemeinnützige) Unternehmungen zu mobilisieren. Hierzu sind auch in deutscher Sprache in den vergangenen Jahren Publikationen erschienen, die dieses Themenfeld im Detail darstellen (z.B. Achleitner u.a., 2008).

Ziel all dieser Bemühungen ist letztendlich immer die Stärkung der Empfängerorganisationen. Dass engagierte Stifter hierbei auf einen Werkzeugkasten der Mittel der Unterstützung zurückgreifen, erläutert Wolfgang Hafenmayer an Hand des Engage-

ments seiner Organisation für die südafrikanische AIDS-Hilfeorganisation Mother2Mothers (m2m):

Neben unserer finanziellen Beteiligung zur Expansion in drei weitere afrikanische Länder, ist eines unserer Teammitglieder eng in strategische und wichtige operative Entscheidungen von m2m eingebunden. Zusätzlich zur Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, konnten wir eine Frau mit mehrjähriger Berufserfahrung und einem INSEAD MBA, als Fellow rekrutieren. Sie erarbeitet und managt ein gesamtes Jahr lang pro bono vor Ort in Kapstadt die Finanzplanung für die gesamte Afrikaexpansion von m2m.

Dieses Beispiel zeigt wie hoch das Engagement für die Empfängerorganisation letztendlich sein kann. All dies ist immer verbunden mit einer ständigen Überprüfung der mit den Geförderten gemeinsam gesetzten Ziele. Dies unterstreicht noch einmal die grundsätzliche Idee, dass hier beide Seiten eng und partnerschaftlich miteinander arbeiten. Sollte eine Organisation schon frühzeitig alle Ziele erfüllen oder sich herausstellen, dass die gesetzten Ziele von der Organisation nicht erfüllt werden können, dann kann auf ein Ausstiegsszenario auf den Weg gebracht werden, welches zu Beginn der Kooperation festgelegt wird. Auch dies ist ein Instrument, welches nicht mehr neu ist in der Arbeit von Spenderinnen und Stiftern, aber immer noch viel zu selten in der operativen Arbeit genutzt wird. In der *Venture Philanthropy* gehört es genauso zum Werkzeugkasten wie in einem Venture Capital Unternehmen.

Ausblick

Venture Philanthropy ist im deutschsprachigen Raum noch recht jung, insbesondere, wenn es um Investitionen vor Ort geht. Beate Trück, Geschäftsführerin der EVPA, beobachtet, dass „*Venture Philanthropy* (VP) zurzeit in ganz Europa eine Aufwärtsbewegung erfährt, die auch in Deutschland großes Potential bietet. ... Im aktuellen wirtschaftlichen Klima ist es umso wichtiger, dass jeder Euro mehr Wirkung erzielt – daher ist VP ein Instrument in jeder philanthropischen Werkzeugkiste.“ Es ist zu hoffen, dass das engagierte Spenden und Stiften nicht ein Spielfeld von Spezialisten bleibt, die in der Finanzindustrie groß geworden sind. Aus den Erfahrungen dieser Bewegungen kann der ganze Stiftungs- und Spendensektor lernen.

Wie dies geschehen kann deutet im Gespräch Markus Hipp, der Geschäftsführende Vorstand der BMW Stiftung Herbert Quandt, an:

Seid Jahren fördern viele öffentliche Verwaltungen und Stiftungen bürgerschaftliche Vereine und Initiativen fast nur noch „projektgebunden degressiv“. Dies führt nach unserer Ansicht nur zu vermeintlich innovativen Projektblasen, aber nicht unbedingt zu einem nachhaltigen und stabilen Dritten Sektor, der aus sich selbst heraus systematisch Organisations- und Innovationsentwicklung betreiben kann.

Venture Philanthropy zeigt wie Förderung zur Stärkung und Entwicklung von zivilgesellschaftlichen Organisationen aussehen kann. Einige Stiftungen in Deutschland beobachten diese Bewegung sehr genau und schließen daraus erste Schlussfolgerungen für ihr eigenes Handeln. Prominente Beispiel für eine solche Anpassung von Förderstrategien auf der Grundlage von *Venture Philanthropy* sind in den USA die James Irvine Foundation und die Edna McConnell Clark Foundation.

Vielen Akteuren der Bürgergesellschaft mag die Finanzsprache dieser Bewegung auf den ersten Blick befremdlich sein. Vielleicht lohnt sich ja hier der Kultur- und Erfahrungsaustausch, wie er im Mittelpunkt von so vielen guten zivilgesellschaftlichen Initiativen steht. *Venture Philanthropy* muss nicht für jeden sein, es gilt aber aufzuhören, wenn - vielleicht - in zwei oder drei Jahren die Koordinierungsstelle Ausbildung des Hamburger Hauptschulmodells (HHM) mehr Schülern beim Übergang von der Schule in den Beruf zur Seite stehen kann, weil, zum Beispiel, die Kommunikation der Organisation besser geworden ist. Andere Fälle aus dem In- und Ausland treten diesen Beweis schon an. Sehen Sie sich diese doch einmal genauer an!?

Weiterführende Literatur:

Achleitner, A., Pöllath R. & Stahl E. (Hrsg) (2008). *Finanzierung von Sozialunternehmen*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

Achleitner, A. (2007). „Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland“. In: *Management am Puls der Zeit: Strategien, Konzepte und Methoden – Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann*, Band 1: Unternehmensführung, Hrsg. von I. Hausladen, München: S. 55-70.

Balbo, L., Mortell D. & Oostlander, P. (2008). *Establishing a Venture Philanthropy Fund in Europe – A Practical Guide*. European Venture Philanthropy Association. Brüssel.

Bouché, J. (2006). „Venture Philanthropy. Neuer Trend im Dritten Sektor Europas“. In: *Stiftung und Sponsoring*, Heft 4|06: S. 33.

John, R. (2006). *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*. Skoll Centre For Social Entrepreneurship. Oxford.

http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/69066DA9-9E94-473D-B1CF-6848BA000343/1916/SID188_Skollwhitepaperv3RobJOhn.pdf

Letts, C, Ryan, W. & Grossmann, A. (1997). „Virtuous capital: what foundations can learn from venture capital“. In *Harvard Business Review*, Cambridge, MA: S. 207ff.

NESst (2005). *Alle in einem Boot: Engagierte Philanthropie – Eine Einführung*. http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle_in_einem_boot.pdf

Saccani, S. (2008): *Deutsche Stiftungen als Venture Philanthropists?*, Hrsg. von Maecenata Institut, Berlin.

Michael Alberg-Seberich ist stellvertretender Geschäftsführer bei der 2006 gegründeten gemeinnützigen Active Philanthropy GmbH in Berlin. Active Philanthropy hat sich der Information und Implementierung einer neuen Kultur des Spenden und Stiftens durch Information und Aktivierung verschrieben.

Weitere Informationen: www.activephilanthropy.org