

zeigt: Wirkungsorientierte Geldgeber teilen in der Regel schlicht das strategische Anliegen der Organisation bzw. des geförderten Projekts und wollen im partnerschaftlichen Sinne die bestmögliche Zielerreichung auf effizientem Wege sicherstellen. Inhaltlich einmischen wird sich ein seriöser Förderer in diesem Modell nicht. Mehr noch: Solche VP-Geldgeber haben aufgrund des vereinbarten Rahmens auch viel weniger Anlass dazu als ein „klassischer“ Spender, denn sie wissen, dass Dinge transparent gemacht und bei Problemen der Wirkungserzielung auch gemeinsam Lösungen gesucht werden.

Organisationen, die ihre eigene operative Tätigkeit (noch) nicht für konsequent wirkungsorientierte Geldgeber öffnen möchten, müssen diese aber dennoch nicht zurückweisen. Eine innovative Alternative ist bspw. das Auflegen eigener „Impact-Investment-Fonds“ durch eine NPO, wie es die belgische König-Baudouin-Stiftung mit ihren Unternehmensfonds³¹ oder die traditionsreiche niederländische Entwicklungshilfeorganisation Hivos tut und dabei eben externe wirkungsorientierte Geldgeber einbindet.³² Mit dem gemeinsamen Geld tätigt der Fonds dann wiederum Investments in Einheiten, die zum Förderzweck passen – dies alles inklusive Wirkungsmessung und Renditeerzielungs-Phantasie.



Abb. 4: Social Impact

Die Beispiele zeigen: Großförderer-Fundraising ist ein sehr potenzialträchtiger Bereich, aber auch komplex. Neue Kompetenzen sind nötig und die Bearbeitung von viel differenzierteren Fundraising-Arten, von denen manche bei oberflächlicher Betrachtung bedrohlich wirken mögen. Aber: Der Bedeutungszuwachs dieser neuen, bspw. stärker wirkungsorientierten Vehikel auf Geldgeberseite

31 Siehe www.kbs-frb.be [abgerufen am 5.11.2017].

32 Siehe www.hivos.org [abgerufen am 5.11.2017].

ist ein Faktum. Es zu ignorieren und sich dieser Ansätze prinzipiell zu verweigern, ist keine Lösung, denn aus finanziellen Notsituationen heraus gelangen Organisationen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit in wahrhaft gefährliche Abhängigkeitsverhältnisse. Die Organisationen des Dritten Sektors sind vielmehr aufgefordert, von sich aus proaktiv und vorausschauend die Wege zu gestalten, mit den geänderten Geldgeber-Erwartungen umzugehen und dabei die Besonderheiten jeder Organisation zu berücksichtigen. Nur dann kann sachgerecht, zeitnah und ergebnisorientiert mit Förderchancen umgegangen werden.

Das heißt aber auch: Im Großförderer-Fundraising muss zunächst regelmäßig investiert werden. Mehr und spezialisierte Fundraiser werden benötigt, für die im Übrigen ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erwarten ist als im Kleinspenderbereich. Fehlende Mittel für eine Anschubfinanzierung können dabei nicht als Hinderungsgrund gelten, wurden doch auch für dieses Dilemma inzwischen Lösungsansätze entwickelt. So bietet das Münchner Sozialunternehmen GAIN4GOOD in Form eines Fundraising-Partnerschaftsmodells an, einen Großteil der Fundraiser-Kosten zu übernehmen und in der Aufbauphase kostenfrei mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Nonprofits und Sozialunternehmer erhalten so die Möglichkeit, mit deutlich geringerem Risiko ihre Großförderer-Ziele spürbar schneller zu erreichen.

Fazit: Organisationen, die halbherzig Großförderer-Fundraisinginstrumente von gestern anbieten, werden im aktuellen Umfeld zurückfallen – dies lässt kaum noch Erfolg erwarten. Gewinnen werden diejenigen Organisationen, die mit Bedacht, aber auch mit Entschlossenheit und der nötigen Personalausstattung ihr Großförderer-Fundraising auf die neuen Ansätze ausrichten. Mit anderen Worten: „Change It or Leave It!“

3.3 Geld ohne Sinn macht unglücklich

von Andreas Schiemenz (Hamburg)

Stiftungen und Geld. Das sind zwei Seiten einer Medaille. Eine Stiftung zu gründen und kein Geld für die Stiftungsarbeit zu haben ist Unsinn. Es ist wie ein leeres Gefäß, das nur auf den ersten Blick hübsch aussieht. Und Geld ohne Sinn macht den Menschen auf Dauer auch keine Freude.

Ja – Geld kann einen Sinn haben. Zumindest wenn der Geldbesitzer sich einmal die Zeit nimmt, darüber nachzudenken. Eine Erkenntnis ist bei diesen Überlegungen, das Geld zwar ein Ruhekitchen ist, doch für viele Menschen ist dieses Ruhekitchen mehr als ausreichend groß. Es gibt sehr viele vermögende Menschen, mehr als 1,14 Mio. Millionäre allein in Deutschland und über 48.000 Multimillionäre und Milliardäre.

Für diese Menschen gibt es nicht viele Möglichkeiten, ihrem Vermögen einen Sinn zu geben. Ein großer Teil ist für die eigene wirtschaftliche Unabhängigkeit, doch es bleibt immer noch genug über, um andere Investitionen zu tätigen. Sinnvolle Investitionen für gesellschaft-

liche Zwecke, oder wie wir es nennen: Zu spenden oder zu stiften.

Die Ultrareichen, also die Multimillionäre und Milliardäre, gründen deshalb häufig Stiftungen mit mehrstelligen Millionenvermögen. Nicht so die „normalen“ Menschen mit Vermögen. Diese Menschen haben in ihrem Leben für das Geld hart gearbeitet, waren als mittelständische Unternehmer oder im Management erfolgreich. Für diese Philanthropen ist eine eigene Stiftung nicht sinnvoll. Der Aufwand und die Wirkung stehen in keinem Verhältnis. Und außerdem gibt es für die meisten Spendenzwecke bereits eine Stiftung oder einen Verein. Das ist der Grund, warum sich Stiftungen mit dem Thema Großspender und Zustifter so intensiv befassen bzw. befassen sollten. Der „normale“ Zustifter ist ein Mensch wie Sie und ich – wahrscheinlich hat er aber mehr Geld auf der hohen Kante. Dieses Geld steht für eine Zustiftung zur Verfügung.

Für die Stiftungen gibt es also genügend Geld für die Aufstockung des Kapitals oder für die finanzielle Unterstützung der Arbeit. Doch diese Mittel fließen nicht automatisch. Die Menschen spenden und stiften nur auf Einladung. An welche Personen und durch welche Aktionen eine solche Einladung ausgesprochen wird, übernimmt das Großspender-Fundraising. Und Großspender-Fundraising heißt Menschen direkt anzusprechen.

Nun liegt es nicht allen Stiftungsaktiven, andere Menschen auf Geld anzusprechen. Doch gerade diese Ansprache ist das wichtigste, und auch das einzige wirkungsvolle Fundraising-Instrument für Zustiftungen. Eine Erkenntnis sollte bei der eigenen Überwindung helfen: Die angesprochene Person freut sich und fühlt sich sogar geehrt, wenn sie durch einen Stiftungsvertreter angesprochen und zu einer Geldspende eingeladen wird. Diese Freude wird durch zwei Effekte ausgelöst. Menschen möchten sich gern und mit ganzem Herzen für gemeinnütziges Engagement engagieren. Denn damit wird die Gesellschaft unterstützt, es entsteht eine Gemeinschaft. Der andere Effekt liegt in der Sinnhaftigkeit. Geld hat nur einen Sinn, wenn es einen Zweck erfüllt. Diesen Zweck erfüllt es bis zu einem bestimmten Maß als Ruhekitchen. Doch darüber hinaus ist es zweck- und somit sinnlos. Diesem Geld kann einem Sinn gegeben werden. Entweder durch eine großzügige Spende oder durch eine Zustiftung. Und je höher der Betrag für eine Geberin oder Geber ist, desto größer ist auch die Sinnhaftigkeit: Denn kleiner Betrag bedeutet kleiner Sinn, großer Betrag bedeutet großen Sinn.

Diese Erkenntnisse helfen in der Ansprache der Großspender_innen und Zustifter_innen sehr. Denn es geht darum, erst einmal diesen Menschen ein gutes Gefühl zu vermitteln, ihnen mit ihrem philanthropischen Sinn zu helfen. Die Unterstützung der Stiftung selbst ist dabei zwar wichtig, steht aber erst an zweiter Stelle.

Daher ist allein schon die Ansprache dieser Gebergruppe schon eine wichtige gesellschaftliche Arbeit. Denn nur durch eine konkrete Einladung können sich die Angesprochenen mit den zentralen Fragen nach Sinnhaftigkeit und gesellschaftlicher Teilhabe stellen.

3.4 Unternehmensverbundene Stiftungen und Fundraising

von Hans Fleisch (Berlin)

Seit langer Zeit spielen Unternehmer_innen eine besonders gewichtige Rolle als Stiftende. Gleichwohl ist die unternehmensverbundene Stiftung eine relativ neue Nachkriegs-Erscheinung. Heute gibt es, je nach Definition und Abgrenzung, rund 800 unternehmensverbundene Stiftungen in Deutschland. Diese relativ kleine Gruppe der mehr als 21.000 Stiftungen repräsentiert aber schätzungsweise mehr als ein Drittel des Stiftungsvermögens des gesamten Stiftungssektors.

Unternehmensverbundene Stiftungen sind dadurch gekennzeichnet, dass zu ihrem Vermögen ein Unternehmen oder die maßgebliche Beteiligung an einem Unternehmen gehört (Beteiligungsträgerstiftung). Bei Beteiligungsträgerstiftungen, heute die ganz große Mehrheit der unternehmensverbundenen Stiftungen, macht die Beteiligung am Unternehmen regelmäßig den ganz überwiegenden Teil des Vermögens aus. Diese Besonderheit, dass das Vermögen im Wesentlichen aus einer Beteiligung an einem Unternehmen besteht, hat eine Reihe weiterer Konsequenzen. Dazu gehört auch, dass diese Stiftungen allenfalls begrenzt, nämlich regelmäßig nur hinsichtlich eines relativ kleinen Teils ihres Vermögens, unter der Niedrigzinsphase leiden und stattdessen von der guten wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland profitieren. Auch stellt sich die Frage des Substanzerhalts des Vermögens bei diesen Stiftungen anders. Und außerdem betreiben diese Stiftungen meist überhaupt kein Fundraising im engeren Sinne, das Michael Urselmann folgendermaßen definiert: Fundraising ist „die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (...) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (...) zu beschaffen.“³³

Diese klassische Begriffsbestimmung ist indes angreifbar, nämlich zu eng. Denn Fundraising meint zunächst nur Mittelbeschaffung. Und die Frage, ob das systematisch und aufgrund von Analyse, Planung etc. erfolgt, ist eine Frage des „Wie“ und nicht des „Ob“. Auch unsystematisches Spendenwerben ist Fundraising und sogar weiter verbreitet als systematisch auf Basis von Analysen geplantes. Nach dieser hier vertretenden breiteren Definition von Fundraising, als Mittelbeschaffung für Gemeinwohlzwecke, ist Fundraising durchaus ein Thema für alle Stiftungen, auch für die unternehmensverbundenen Stiftungen. Denn die verfügbaren Mittel sind auch für große Stiftungen mit ertragreicher Vermögenssubstanz immer begrenzt. Für viele der ganz großen Förderstiftungen gehört das Bemühen um Mittel anderer zum täglich Brot. Sie stufen es indes regelmäßig nicht als Fundraising ein, sondern als Suche nach co-finanzierenden Kooperationspartnern, staatlich oder nicht staatlich. Da unternehmensverbundene Stiftungen aber nach eigenem Verständnis in der

33 Urselmann: Handbuch Fundraising, 2015, S. 11.