

06.17



& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Gerechtigkeit: Geld und Verantwortung

Rote Seiten: Stiftungen und Fundraising. Wie Stiftungen
sinnsuchenden Menschen ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

&Stiftung &Sponsoring

Stiftungen und Fundraising

Wie Stiftungen sinnsuchenden Menschen
ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)

Anna Findert und Martin Käthler,
Hannover (Hrsg.)

Vorwort: Fundraising für Stiftungen
zwischen gestern und morgen
(Christoph Mecking)

Editorial
(Anna Findert / Martin Käthler)

1. Die Kunst der Überzeugung –
Einführung ins Thema
(Anna Findert)

2. Grundlagen des Fundraisings

- 2.1 In sieben Schritten zum Erfolg –
Der Planungsprozess im Fundraising
(Nicole Fabisch)
- 2.2 Die goldenen Regeln einer erfolgreichen
Positionierung
(Carsten Fuchs)
- 2.3 „Uns können Sie vertrauen!“ –
Transparenz fördert Vertrauen
(Christoph Dahling-Sander)
- 2.4 „Tue Gutes und berichte darüber!“ –
Öffentlichkeitsarbeit als „positive
Begleiterin“ für das Fundraising
(Christian R. Schlichter)
- 2.5 Steuerliche Aspekte bei der Durchführung
von Fundraising-Maßnahmen
(Christian Staiber)
- 2.6 Ethik im (Stiftungs-)Fundraising
(Martin Dodenhoeft)

3. Fundraising als Aufgabe für Vorstände
und als Angebot an Stifter,
Sinn zu stiften

- 3.1 Fundraising – Zukunftsaufgabe
für Stiftungsvorstände
(Stefan Stolte)

3.2 Großförderer-Fundraising:
Change It or Leave It!
(Patrick Roy / Sandra Maehler)

3.3 Geld ohne Sinn macht unglücklich
(Andreas Schiemenz)

3.4 Unternehmensverbundene Stiftungen
und Fundraising
(Hans Fleisch)

3.5 Ist Fundraising bei über 30 Mio. Euro
Stiftungskapital überhaupt ein Thema?
(Thomas Schlichting)

3.6 Die USA als Spendenmarkt
für deutsche Stiftungen?
(Becky Gilbert)

3.7 Round Table – ein Ansatz für
Partnerschaften auf Augenhöhe
(Marcus Küster)

4. Verbundenheit als Schlüssel
für erfolgreiches Fundraising

4.1 Kunst der Beziehung – Alumni Cultivation
(Klaudia Wilde)

4.2 Capital Campaign „Stiftung Bochumer
Symphonie“ – Ein Traum wird wahr
(Britta Freis)

4.3 Eine Bürgerstiftung ist mit Schweinen dick
im Geschäft
(Matthias Daberstiel)

4.4 Crowdfunding in der Deutschen Umwelt-
stiftung – Plattform für nachhaltige Projekte
(Michael Golze)

5. Kurz & knapp

3.2 Großförderer-Fundraising: Change It or Leave It!

von Patrick Roy und Sandra Maehler (Wörthsee)

„Die Welt hat sich verändert. Und deshalb müssen auch wir uns ändern.“²² So lautete bereits die Botschaft des ehemaligen US-Präsidenten Barack Obama in seiner Antrittsrede. Und die Veränderungen halten an: Die Weltgemeinschaft steht aktuell vor wirtschaftlichen, humanitären und ökologischen Herausforderungen oft ungeahnten Ausmaßes. Es braucht Antworten, doch nur wenige kann die Politik allein geben. Nonprofit-Organisationen und Sozialunternehmer sehen sich zunehmend in der Pflicht – einer der Gründe, warum in Deutschland über die letzten drei Dekaden betrachtet ein Boom gemeinnütziger Projektgründungen zu verzeichnen war: Über die Hälfte der deutschen Vereine bspw. ist jünger als 35 Jahre.²³ Die Zahl der Stiftungen hat sich in wenigen Jahren mehr als verdoppelt.²⁴ Viele Menschen nehmen also die Herausforderungen unserer Zeit an. Allerdings: Die gemeinnützigen Organisationen selbst müssen sich gegenwärtig ebenfalls verändern – auch im Großförderer-Fundraising.

Denn eine Kehrseite des Gemeinnützigkeits-Booms ist: Immer mehr Nonprofit-Organisationen und Sozialunternehmen konkurrieren um die verfügbaren Mittel. Brisanter noch: Viele traditionelle Quellen für diese Mittel sinken oder stagnieren derzeit. So war die Haupteinnahmequelle von Stiftungen immer die Vermögensverwaltung.²⁵ Aufgrund des anhaltenden historischen Leitzins-Tiefs in der Eurozone schrumpfen diese Einnahmen aber bei einer großen Zahl an Stiftungen massiv. Und die Spendenvolumina aus der breiten deutschen Bevölkerung (den sog. „privaten Kleinspendern“) blieben seit geraumer Zeit weitgehend unverändert.²⁶ Einziger Bereich mit signifikantem Wachstum ist das Großförderer-Fundraising – u. a. deswegen, weil Wohlhabende in Deutschland ihr Vermögen und ihr Einkommen in den letzten Jahren erheblich steigern konnten. Zudem ist seit Jahren ein ungebrochenes Wachstum des vererbten oder verschenkten Vermögens in Deutschland zu beobachten – und zu diesen Momenten gelten Menschen als besonders geneigt, auch einen gemeinnützigen Zweck zu unterstützen. So erhielt die „Deutsche Krebshilfe“ 2016 völlig überraschend einen Nachlass in Höhe von rund 141 Mio. € von einem Pforzheimer Unternehmer und konnte somit ihr Jahreseinkommen mehr als verdoppeln.²⁷ Der Kölner Zoo wurde ebenso überraschend im Sommer 2017 mit einer Erbschaft in Höhe von 22 Mio. US-\$ von einer ihm bis kurz zuvor unbekanntem kölnstämmigen Amerikanerin bedacht, die persön-

liche Erinnerungen mit dem Tierpark verbindet.²⁸ Ergo: Potenzielle Großförderer sind eine attraktive – und derzeit wahrscheinlich sogar die attraktivste – Fundraising-Zielgruppe für mittelsuchende Organisationen. Trotz einzelner glücklicher Zufälle ist es kein empfehlenswerter Ansatz, nur abzuwarten und auf einen unbekanntem Gönner zu hoffen. Sehr viele Organisationen des „Dritten Sektors“ beschäftigen sich denn gegenwärtig auch mit Strategien für ein proaktives, systematisches Großförderer-Fundraising. Einen professionellen Gesamtansatz in diesem Bereich zu entwerfen ist gleichzeitig nicht ganz einfach, da in den letzten Jahren neben den finanziellen Chancen auch die Instrumentenvielfalt gestiegen ist, mit der sich diese Großförderer in gemeinnützige Organisationen einbringen und einbringen wollen.

Viel diskutiert ist aktuell vor allem die Entwicklung hin zu einer stärker wirkungsorientierten Mittel-Vergabe, bei der Geldgeber u. a. die letztlich resultierenden Effekte auf die Gesellschaft nachvollziehen möchten, die sich aus der Tätigkeit einer gemeinnützigen Organisation ergeben. Steht dahinter nun ein versteckter Zweifel an der Sinnhaftigkeit einer gemeinnützigen Aktivität, der Versuch unlauterer Einflussnahme auf die inhaltliche Ausrichtung der Organisation, beschneidet es die innovative Freiheit von Gemeinnützigen? Mitnichten. Am deutlichsten zeigt sich der Kern des wirkungsorientierten Geldgebens im Instrument der „Venture Philanthropy“ (VP):

„Venture Philanthropy works to build stronger investee organisations with a societal purpose by providing them with both financial and non-financial support. The venture philanthropy approach includes the use of the entire spectrum of financing instruments and pays particular attention to the ultimate objective of achieving societal impact.“²⁹

Kern dieses Ansatzes ist es, individuell die für eine jeweilige Organisation und ihre entsprechende Wirkungslogik optimale Form der Unterstützung zu definieren. Neben der passgenauen Bereitstellung von – ggf. unterschiedlichen – Finanzmitteln (z. B. Spende in Kombination mit Darlehen und Investment) meint das auch die Einrichtung systematischer „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die dritte Komponente ist das Vorhandensein einer professionellen Wirkungsmessung, um so auch weitere Unterstützungen zielgenauer umsetzen zu können. Zu sehen ist diese Form der Unterstützung in weiten Teilen bei der SKala-Initiative der Unternehmerin Susanne Klatten, die jüngst 100 Mio. € an Unterstützungsmitteln bereitgestellt hat für mehrjährige Förderungen.³⁰ Im Rahmen der Initiative kommt ausgewählten gemeinnützigen Organisationen bedarfsabhängige finanzielle Unterstützung (auch projektunabhängig) ebenso zugute wie ein Know-how-Zugang in definierten Themenbereichen und Feedbacks zum Thema Wirkungsmessung und Wirkungsreporting. Das

22 US-Präsident Barack Obama in seiner Antrittsrede am 20.01.2009 in Washington D. C. (USA).

23 Vgl. ZiviZ-Survey 2012, S. 20.

24 Von 10.503 im Jahr 2001 auf über 21.301 im Jahr 2015. Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, jeweils zum 31.12.

25 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2015.

26 Vgl. GfK: „Bilanz des Helfens 2016“, S. 10.

27 Siehe www.swr.de/swraktuell/bw/karlsruhe/riesenspende-aus-pforzheim/-/id=1572/did=19843872/nid=1572/nzu2ok/index.html [abgerufen am 5.11.2017].

28 Siehe www.ksta.de/koeln/unerwarteter-geldsegen-koelsche-amerikanerin-vererbt-dem-koelner-zoo-22-millionen-dollar-28258748 [abgerufen am 5.11.2017].

29 Siehe evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy [abgerufen am 5.11.2017].

30 Siehe www.skala-initiative.de/initiative/ [abgerufen am 5.11.2017].

Rote Seiten

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.



© Dr. Patrick Roy, in Anlehnung an EVPA (European Venture Philanthropy Association)

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

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!“

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

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