



Sira Saccani

**Deutsche Stiftungen als  
'Venture Philanthropist'?**

## Zur Autorin

Sira Saccani (1970, Bozen/Italien) ist nach ihrem Abschluss als Dipl. Dolmetscherin sowie einer Spezialisierung im Internationalen Marketing an der Universität degli Studi di Trieste im Jahr 2000 nach Deutschland gezogen, um dort ihre berufliche Karriere fortzusetzen. Nach verschiedenen Stationen als Beraterin für Marken- und Kommunikationsstrategien in nationalen und internationalen Werbeagenturen ist sie seit 2004 als Senior Marketing Manager in der Telekommunikationsbranche eines internationalen Konzerns tätig.

Sira Saccani betreute und engagierte sich während ihrer Laufbahn stets für Social Marketing Projekte und beschäftigt sich darüber hinaus intensiv mit nachhaltiger Unternehmensführung sowie Nonprofit-Administration.

Die Arbeit wurde im Rahmen des berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengangs „Nonprofit-Management and Governance“ der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster bei Rupert Graf Strachwitz im Schwerpunktmodul Stiftungsmanagement geschrieben.

## Impressum

**Herausgeber:** MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,

Tel: +49-30-28 38 79 09,

Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu),

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

Reihe Opuscula ist frei erhältlich unter: [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

**Redaktion** Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Christian Schreier

**ISSN** (Web): 1868-1840 **URN:** urn:nbn:de:0243-022008op246

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

**Gastbeiträge** geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	4
2. Rolle deutscher Stiftungen zwischen Tradition und Innovation	6
2.1. <i>Aktuelle Entwicklungen des sozialen Engagements</i>	7
2.2. <i>Kritikpunkte gegenüber Förderpolitik deutscher Stiftungen</i>	8
3. Venture Philanthropy	9
3.1. <i>Definition und zentrale Prinzipien</i>	10
3.2. <i>Interessante Facetten und Schattenseiten von Venture Philanthropy</i>	11
4. Deutsche Stiftungen in der Rolle des Venture Philanthropist	13
5. Schlussbetrachtung	14
Literatur	16

## 1. Einführung

Stiftungen als Teil des Dritten Sektors<sup>1</sup> stehen in Deutschland sowie in Europa und USA auch aufgrund deren rasanten numerischen Entwicklung der letzten Jahre, aktuell wieder im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Themen wie Professionalisierung, Innovationsfähigkeit, Effizienzsteigerung und Transparenz im Dritten Sektor<sup>2</sup> erleben in der deutschen Öffentlichkeit erst seit einigen Jahren einen Aufschwung und nehmen an Bedeutung zu, während in anderen Ländern (z.B. USA und England) sich die Debatte in einem fortgeschrittenerem Stadium befindet.

In Europa und USA<sup>3</sup> wird gegenüber den Stiftungen der Vorwurf laut, dass sie eher konservativ wären, ihre Rolle gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten und herbeizuführen nicht mehr gerecht würden und ihr Engagement nicht über den Transfer von Geldern hinausgehe, so dass man Stiftungen auch mit Geldautomaten vergleichen könne.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang siedelt sich die Debatte über eine neue philanthropische Bewegung an, der Venture Philanthropy. Aus den USA importiert<sup>5</sup>, wo der Begriff zum ersten Mal schon 1969 von John D. Rockefeller III während eines Vortrags<sup>6</sup> verwendet und Ende der 90er Jahre durch Harvard Akademiker<sup>7</sup> offiziell ins Bewusstsein der amerikanischen Öffentlichkeit gerückt wurde.

---

<sup>1</sup> Vgl. Graf Strachwitz, Rupert (2), S. 18. Ob Stiftungen wirklich in der Zivilgesellschaft integriert seien, wird in dieser Arbeit nicht thematisiert. Vgl. in diesem Zusammenhang: Graf Strachwitz, Rupert (2), S. 35; Sprengel, Rainer (2005): Stiftungen in der Gesellschaft aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Statistik, S. 109.

<sup>2</sup> Maximilian, M. und John, R. definieren fünf Entwicklungen in diesem Zusammenhang als relevant: allgemeine Zunahme unternehmerischer Ansätze im sozialen Bereich, die zunehmende Professionalisierung in der Zivilgesellschaft, die zunehmende Akkumulation von Privatvermögen, die veränderte demographische Struktur der Spender und ihr zunehmender Wunsch, in philanthropische Aktivitäten eingebunden zu sein. In: Venture Philanthropy in Europa. Überblick und treibende Kräfte, S. 35. In: Vgl. Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>3</sup> Wobei in USA die Debatte deutlich früher entfacht ist. Vgl. Letts, C./ Ryan, W./ Grossmann, A. (1997): Virtuous Capital: what foundations can learn from venture capital. Harvard Business Review, HBR 97207, Cambridge, MA, USA.

<sup>4</sup> Vgl. Hoelscher, Philipp (2007) in: Die Stiftung, Zeitschrift für das Stiftungswesen und Private Wealth, Herbst 2007, S. 47-48.

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang nicht negativ zu werten. Vgl. Rob, John (2006) für eine detaillierte Analyse eines europäischen Modells von Venture Philanthropy.

<sup>6</sup> Vgl. Rob, John (2006), S. 7.

<sup>7</sup> Vgl. Letts, C./ Ryan, W./ Grossmann, A. (1997): Virtuous Capital: what foundations can learn from venture capital. Harvard Business Review, HBR 97207, Cambridge, MA, USA.

Die Autoren entfachten mit ihrem Artikel eine Diskussion über effizientere Förderung von gemeinnützigen Organisationen. Sie gaben Stiftungen<sup>8</sup> die Empfehlung, anhand von Venture Capital Instrumenten, mehr in die Organisationsstrukturen der Nonprofit-Organisationen (NPOs) zu investieren als in die reine Projektförderung, um somit einen höheren ‚social impact‘ und nachhaltigere Ergebnisse zu erzielen, wie zum Beispiel die finanzielle Selbständigkeit der geförderten Organisationen.

Damit haben sie vor allem die Passivität der amerikanischen Stiftungen in der Geldvergabe an den Pranger gestellt und lösten nicht nur eine Welle an kontroversen Diskussionen in der Fachliteratur aus, sondern auch eine aktive Überprüfung bzw. Modernisierung von Seiten der Stiftungen ihrer Finanzierungsinstrumente und Förderpolitik.

Hinzu kamen die New Economy Millionäre<sup>9</sup>, Internet Unternehmer, die dachten sie könnten nicht nur die traditionelle Wirtschaft revolutionieren sondern auch die Probleme der Gesellschaft lösen.

„So they set up to prove that just as they had made money more brilliantly (or at least more quickly) than anyone in history, they could give it away more brilliantly as well.“<sup>10</sup>

Sie wollten der traditionellen philanthropischen Welt beweisen, dass sie ihr Vermögen nur in Projekte investieren würden, die die höchste soziale Wirkung erzielen könnten. Es ging dabei nicht nur um finanzielle Mittel, die sie vergeben würden sondern auch um Fachwissen und persönliches Engagement, dass sie in diesen Organisationen investieren wollten. Das wirkte ansteckend und schürte noch weiter die Venture Philanthropy Diskussion.

Im Rahmen von Venture Philanthropy entsteht auch die Frage welche NPOs überhaupt förderungswürdig sind und welche Nachweise sie vorlegen sowie welche Rechenschaftspflicht sie übernehmen sollen. Social Entrepreneurs, sogenannte „Sozialunternehmer“<sup>11</sup> scheinen die idealen Kandidaten zu sein, da sie durch ihren unternehmerischen Ansatz eher den Anforderungen des Venture Capitals entsprechen.

---

<sup>8</sup> In USA hauptsächlich in Form von Förderstiftungen vertreten.

<sup>9</sup> Spezifisches Phänomen für die USA. Vgl. Carrington, David (2003), SS. 5-6.

<sup>10</sup> Vgl. Carrington, David (2003), S. 6.

<sup>11</sup> Im Sinne dieser Arbeit “[...] eine Person, die primär ein soziales Problem lösen will und sich dazu eines unternehmerischen Ansatzes bedient.“ Vgl. Zur weiteren Diskussion bzgl. Definition des Begriffs:

Achleitner, A.-K./ Heister, P. / Stahl, E. in: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, SS. 6-7. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

Venture Philanthropy befindet sich in Europa in einer frühen Entwicklungsphase<sup>12</sup>. In England wurde die Debatte zur Tragfähigkeit, den Vorteilen und den Nachteilen dieses Ansatzes Anfang 2000 aufgegriffen und in Deutschland befindet sie sich gerade im Aufschwung<sup>13</sup>. Dass Venture Philanthropy auch in Europa mehr als ein vorübergehender Trend ist, beweisen nicht nur die unzähligen Google-Einträge (1.730.000 bei der Web-Suche und immerhin 40.500 wenn die Suche auf Seiten aus Deutschland beschränkt wird, Stand 01.11.2007), sondern auch die mittlerweile zur Verfügung stehenden Fachartikel und Literatur. Außerdem beginnt gerade die Institutionalisierung, wie die Aktivitäten der im Jahr 2004 gegründeten European Venture Philanthropy Association (EVPA) belegen.

Die Frage, die sich für Deutschland stellt<sup>14</sup>, ist wie Stiftungen hier zu Lande auf diese Erscheinung reagieren werden. Werden sie sich dieser neuen Entwicklung annehmen? Werden sie doch „Motoren der Innovation“<sup>15</sup> sein, vielleicht angetrieben durch eine neue Generation von Stiftern? Können Sie einen Paradigmenwechsel herbeiführen? Werden sie damit erneut den Zeitgeist widerspiegeln<sup>16</sup> und für gesellschaftlichen Wandel eintreten?

Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten diese Fragen zu beantworten sowie die deutschen Stiftungen im Rahmen von Venture Philanthropy zu verorten und erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit was die Analyse der Entwicklungen, der historischen Einflussfaktoren, der möglichen Potentiale und Richtungen angeht. Im Folgenden werden aus Sicht der Autorin interessante und kritische Aspekte von Venture Philanthropy beleuchtet und die Stiftung als Institution, als mögliche Venture Philanthropist dargestellt. Weiterhin werden die Gründe kurz angerissen, weshalb Stiftungen in ihrer Funktion eines zivilgesellschaftlichen Akteurs und nicht staatliche Institutionen oder Vertreter des Marktes (z.B. ehemalige Vertreter der Venture Capitalists Welt) diese Rolle übernehmen sollten bzw. könnten.

---

<sup>12</sup> Vgl. Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007), S. 42.

<sup>13</sup> Auch wenn schon im Jahr 2003 mit BonVenture – Fonds und Stiftung für soziale Verantwortung, die erste Venture Philanthropy Organisation in Deutschland gegründet wurde.

<sup>14</sup> Im Januar 2007 fand z.B. ein Forum organisiert vom Maecenata Institut zum Thema ‚Venture Philanthropy a viable approach for Germany?‘ statt.

<sup>15</sup> Vgl. Graf Strachwitz, Rupert (2), S. 38.

<sup>16</sup> Vgl. Ebd.

## 2. Rolle deutscher Stiftungen zwischen Tradition und Innovation

Stiftungen sind gebundene Einrichtungen, da sie den Stifterwillen verwirklichen müssen, und damit auch der Tradition verbunden. Andererseits leisten sie einen Beitrag zum sozialen Wandel. Stiftungen bewegen sich ständig im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation bzw. zwischen Stifterwillen und gesellschaftlichem Wandel.

Sind Stiftungen in Deutschland heute eher Innovatoren der Gesellschaft oder bewahren sie den strukturellen Konservatismus? Der deutsche Stiftungssektor ist von einem historischen Korporatismus geprägt<sup>17</sup>, eine Abhängigkeit vom Staat die sich nach 1945 weiterentwickelt hat und dazu geführt hat, dass deutsche Stiftungen überproportional staatliche Einrichtungen fördern.<sup>18</sup> Durch die Staatsnähe erfolgte auch eine Erstarrung und Bürokratisierung, sodass sie eher eine passive Rolle in der Zivilgesellschaft eingenommen haben.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Neugründungen von Stiftungen erheblich gestiegen, sicherlich auch unterstützt durch die höheren Privatvermögen, die aufgrund des neuen wirtschaftlichen Aufschwungs zur Verfügung stehen. Diese neue Generation von Stiftern könnte eine entscheidende Rolle in der Definition einer aktiveren Rolle des deutschen Stiftungssektors in der Zivilgesellschaft spielen. Hierfür könnte außerdem die zurzeit in Deutschland entstehende Diskussion im Rahmen der Venture Philanthropy einen zusätzlichen Anstoß geben und zu einem Paradigmenwechsel führen, sodass die Kapitalbereitstellung als Investition betrachtet wird<sup>19</sup> und nicht als eine reine Spende oder Wohltat und somit als paternalistischer Akt der Großzügigkeit gewertet werden könnte.

### 2.1. Aktuelle Entwicklungen des sozialen Engagements

Seit einigen Jahren sind gemeinnützige Organisationen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Der gesamte Sektor leidet, bis auf einige internationale und nationale NGOs, die sich hauptsächlich durch Spenden und Mitgliederbeiträgen finanzieren, unter der zurückgehenden Finanzierung des Staates. Staatliche Zuwendungen stellten einen hohen Anteil der Einnahmen von hiesigen NPOs dar, sodass sie sich jetzt gezwungen sehen, andere Finanzierungsquellen zu suchen. Diese

---

<sup>17</sup> Vgl. Ebd. S. 18.

<sup>18</sup> Vgl. Ebd. S. 38.

<sup>19</sup> Vgl. Achleitner, A.-K./ Heister, P. / Stahl, E.: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, S. 23. In Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

Entwicklung in Zusammenhang mit der steigenden Anzahl an gemeinnützigen Organisationen führt zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck und somit zur Notwendigkeit einer Professionalisierung der Branche. Es geht dabei nicht nur um Strategien zur Mittelbeschaffung sondern auch um Wege zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen. Es zeichnet sich nämlich die Tendenz ab, dass die jüngeren Generationen mehr an einem kurzfristigeren Engagement bei unterschiedlichen NPOs interessiert seien, als an einer längeren Mitgliedschaft bei einer Organisation.

Parallel wird die Forderung nach mehr Transparenz bezüglich der Mittelverwendung von Seiten der Öffentlichkeit lauter und externe Institutionen (z.B. DZI – Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen) vergeben Spenden-Siegel, um den Unterstützern eine Orientierung beim Spenden anzubieten. Der Druck nach mehr Nachweisen bzgl. der Wirkung der geförderten Aktivitäten und nach Messung der sozialen Rendite kommt auch von Seiten der Unternehmen. Im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) Strategien suchen sie verstärkt nach Partnern, die deren Anspruch nach Erfolgsmessung erfüllen können, da sie mittlerweile ihre philanthropischen Aktivitäten gegenüber den Shareholders rechtfertigen müssen.

Eine weitere Entwicklung im Rahmen des sozialen Engagements sind die sogenannten Social Entrepreneurs, „[...] Menschen, die eine innovative Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems haben und diese mit unternehmerischen Denken umsetzen.“<sup>20</sup> Gerade auch aufgrund der ersten Erfolge dieser Sozialunternehmer werden sämtliche Akteure des Dritten Sektors in Zukunft stärker im Rampenlicht stehen.

In dieser Umbruchsituation in der sich der Dritte Sektor in Deutschland zur Zeit befindet, werden neue Lösungen gesucht und den Stiftungen wird eine Chance eröffnet, eine für sie typische Zeit<sup>21</sup> zu nutzen, um Innovationen voranzutreiben.

## *2.2 Kritikpunkte gegenüber Förderpolitik deutscher Stiftungen*

Eine kurze Darstellung der Kritikpunkte<sup>22</sup> gegenüber der aktuellen Arbeitsweise von deutschen Stiftungen erscheint erforderlich, um die Nachteile bzw. Vorteile von Venture Philanthropy besser einordnen zu können.

---

<sup>20</sup> Vgl. Achleitner, A.-K./ Heister, P. / Stahl, E.: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, S. 5. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>21</sup> Vgl. Graf Strachwitz, Rupert (1): „[...] während Umbruchs-, Krisen- oder Aufbruchszeiten typische Stiftungszeiten sind“. S. 2.

Förderstiftungen wird vorgeworfen, dass sie hauptsächlich Projekte oder Teile von vielen Projekten finanzieren aber die einzelnen Organisationen strukturell nicht unterstützen würden. Einerseits weil ihr finanzielles Engagement tendenziell nur kurzfristig angelegt wäre sowie zur Unterkapitalisierung tendiere<sup>23</sup> und andererseits weil sie die Finanzierung von strukturellen Kosten, wie z.B. Fixkosten und Verwaltungskosten, nicht übernehmen würden. Stiftungen würden sich nicht wirklich darum kümmern, was mit der Organisation bzw. mit dem Projekt passiert, wenn sie aus der Finanzierung aussteigen und würden dem Staat die Auffangrolle überlassen. Wenn der Staat nicht einspringt, entweder stirbt das Projekt oder muss sich die Organisation um neue Finanziere kümmern. Außerdem würden die zu unterstützenden NPOs nicht dazu aufgefordert, ihre Aktivitäten zu planen und deren Auswirkungen zu messen<sup>24</sup>, es ginge lediglich um Einhaltung bürokratischer Förderrichtlinien und weniger um Erfolgsmessung und transparentes Reporting der Aktivitäten. Bemängelt wird von den Experten auch die fehlende Transparenz bzgl. des Prozesses der Entscheidungsfindung für die Mittelvergabe<sup>25</sup> und die Passivität von Förderstiftungen, die teilweise die Rolle von reinen Überprüfungs- und Genehmigungsstellen übernommen hätten, die nach der Ausschreibung einfach auf Anträge warten würden und sich nicht um geeignete Kandidaten kümmern würden und gar nicht aktiv in die Projekte involviert wären.

### 3. Venture Philanthropy

Sowohl in der angelsächsischen als in der deutschen Literatur, gibt es sehr unterschiedliche und konkurrierende Definitionen<sup>26</sup> für Venture Philanthropy. Je nach Denkschule werden unterschiedliche Begriffe verwendet, unter anderem social entrepreneurship, high-engagement philanthropy oder e-philanthropy oder es werden

---

<sup>22</sup> Die deutschen Kritikpunkte decken sich in großem Umfang mit denen die aus der angelsächsischen Diskussion entstehen. Vgl. Carrington, David (2003), SS. 8-11.

<sup>23</sup> Vgl. Stahl, E.: Socially Responsible Venture Capital, traditionelles Venture Capital und Stiftungen, S. 125. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>24</sup> Trotz der Bedeutung, die der Erfolgsmessung in der einschlägigen Literatur sowie von den Experten beigemessen wird, soll hier nicht diskutiert werden welche Messkriterien am geeignetsten sind, die soziale Rendite zu erfassen und quantifizieren. Vgl. hierzu Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007), S. 18, SS. 230-238; Rob, John (2006), SS. 23-24.

<sup>25</sup> Vgl. Stahl, E.: Socially Responsible Venture Capital, traditionelles Venture Capital und Stiftungen, S. 124. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>26</sup> Venture Philanthropy wird von englischen Experten auch als untergeordneter Begriff von Social Entrepreneurialism verstanden, zusammen mit „social enterprises“ und „strategic corporate giving“. Vgl. Pepin, John (2004), S. 1.

diverse Adjektive als Zusatz verwendet, z.B. strategic oder effective, was teilweise auch auf Kritik in der Fachwelt stößt<sup>27</sup>.

Diese Ambiguität in der Terminologie ergibt sich aus der Tatsache, dass Venture Philanthropy noch keine etablierte Industrie bzw. Disziplin ist<sup>28</sup> und die EVPA auch erkennt, dass der Begriff sicherlich noch durch die Entwicklungen der Praxis in der nächsten Zeit beeinflusst wird.

Im Deutschen wird teilweise der Begriff Soziales Risikokapital als Ersatz bzw. Synonym für Venture Philanthropy verwendet, was aber nach Meinung der Autorin zu einengend und eindimensional wirkt, da der englische Begriff vielschichtiger ist. Die deutsche Variante betont stärker die finanzielle Dimension und beinhaltet leider nicht den partnerschaftlichen Aspekt des philanthropischen Engagements, der sich aus dem englischen Begriff ‚venture‘ ergibt<sup>29</sup>.

### *3.1 Definition und zentrale Prinzipien*

Die Autorin konnte in der Fachliteratur und in den Vorträgen der Experten, die ihr zur Verfügung standen, keine voll zutreffende Definition finden, die die Brücke zwischen der Wirtschafts- und Finanzwelt zur Welt der gemeinnützigen Organisationen bilden konnte. Ein Vorschlag für eine umfassendere Definition könnte sein:

Venture Philanthropy stands for the use by grant makers and investors of certain principles of entrepreneurial business. They combine the practices of long-term investment and venture capital of the for-profit sector with the mission-driven principles of the nonprofit sector.<sup>30</sup>

Die zentralen Prinzipien von Venture Philanthropy gemäß dieser Definition wären:

- Hohes Engagement der Geldgeber und Fokussierung auf eine beschränkte Zahl von Organisationen,

---

<sup>27</sup> Vgl. Rob, John (2006), S. 8.

<sup>28</sup> Vgl. Ebd. S. 9.

<sup>29</sup> "The word venture in our context refers to partnership or joint venture nature of high engagement between funder and social purpose organization, implying an approach which adds value to funding." Vgl. Ebd. S. 9.

<sup>30</sup> Eigene Definition. Vgl. Council of Foundations (2001), S. 1; Carrington, David (2003), SS. 2-3.

- langfristige finanzielle Unterstützung und Einplanung einer abgestimmten Exit-Strategie<sup>31</sup>,
- maßgeschneiderte Förderung durch Einsatz unterschiedlicher Finanzinstrumente sowie unter Berücksichtigung der Spezifika der einzelnen NPOs,
- nicht-finanzieller Support durch Expertise und personellem Engagement zur Unterstützung der Organisationsentwicklung,
- die Erzielung der maximal möglichen sozialen Rendite durch partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- Erfolgsmessung: Festlegung und regelmäßige Überprüfung der im voraus zusammen festgelegten Ziele,
- Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen NPO (Mission, Entscheidungsfindung, Ehrenamt, etc.).

### 3.2 Interessante Facetten und Schattenseiten von Venture Philanthropy

Vier zentrale Aspekte die Venture Philanthropy, im Kontext der Förderpolitik von Stiftungen, aus Sicht der Autorin interessant wirken lassen, sind:

- a. Die Förderung der Organisationen wird als Investition betrachtet, als aktives Engagement mit langfristigem Charakter, was die Schaffung stabilerer Rahmenbedingungen für die Nonprofit Organisationen erleichtern würde. Die Kapitalgeber würden sich die Regeln aus der Finanzwelt zunutze machen und nicht nur Geld transferieren sondern einen Mehrwert<sup>32</sup> schaffen und die finanzielle Selbständigkeit der gemeinnützigen Organisation anstreben.
- b. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit wird zwischen zwei Welten gefördert, die sich teilweise mit Skepsis beobachten und deren Beziehung eher durch ein Abhängigkeitsverhältnis geprägt ist<sup>33</sup>. Durch das Einbinden weiterer Akteure und die Vermittlung von neuen Kontakten würden die Stiftungen zusätzlich ein stärkeres gegenseitiges Vertrauen unterstützen, die Chancen auf einem Erfolg

<sup>31</sup> "Die Existenz einer Exit-Strategie, die im Falle des sozialen Engagements meist als Erreichen der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der geförderten Organisation definiert wird, [...]. Vgl. Dienst, R. C.: Venture Philanthropy im Rahmen traditioneller Venture-Capital-Gesellschaften, S. 265. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>32</sup> Vgl. Rob, John (2006). S. 7.

<sup>33</sup> Dies trifft eher im Fall der Förderstiftungen zu und weniger für operative Stiftungen, die aufgrund der Art ihres Stiftungszwecks eher aktiv Organisationen und Projekte selektieren und unterstützen.

der geförderten Organisation erhöhen und dadurch einen höheren ‚social impact‘ erzielen.

- c. Die Möglichkeit in Betracht ziehen zu können, dass erfolgreiche soziale Konzepte skalierbar sein sollen, weil dadurch die soziale Rendite deutlich erhöht werden könnte. Dies ist zurzeit für den deutschen gemeinnützigen Bereich eher ein unüblicher Gedanke, weil viele kleinere Organisationen ähnliche Themen besetzen und sich voneinander kaum differenzieren. Durch die Förderung von replizierbaren Ideen könnten Stiftungen, aufgrund von positiven Skaleneffekten, ihre finanziellen Ressourcen effizienter einsetzen, indem sie für einzelne Organisationen weniger Fördermittel investieren müssten und das Kapital auf mehrere gemeinnützige Akteure verteilen könnten.
- d. NPOs werden stärker zur Rechenschaft verpflichtet und zu mehr Transparenz in deren Mittelverwendung, da dies vom Gesetzgeber auch nach der Novellierung des Gemeinnützigkeitsrechts immer noch nicht eingefordert wird. Durch Planung und Messung der Wirkung derer Aktivitäten würden sie weiterhin zur notwendigen Professionalisierung des Dritten Sektors beitragen und mehr Verantwortung für den effizienten Einsatz der Ressourcen übernehmen.

Trotz dieser interessanten Facetten gibt es doch ein Paar Schattenseiten von Venture Philanthropy (VP), die im Folgenden kurz angerissen werden, aber nicht näher darauf eingegangen werden kann, weil die Analyse den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

„A premise of VP is that some organizations are better than others at creating social value, and that the best should attract funding.“<sup>34</sup>

Sollen wirklich nur die ‚Besseren‘ gefördert werden? Beruht der gemeinnützige Gedanke nicht auf Solidarität und ist er nicht intrinsisch von einer humanistischen Einstellung geprägt? Ist das die kapitalistische Form von Gemeinnützigkeit? Ist das die Kolonisierung des Sektor Marktes eines Bereichs, wo bis jetzt den darwinistischen Regeln kein Einzug geboten wurde?

Ein weiterer kritischer Aspekt, der auch in der Literatur behandelt wird<sup>35</sup>, ist ob durch Venture Philanthropy die Nonprofit-Organisationen eine ihrer grundlegenden

---

<sup>34</sup> Vgl. Rob, John (2006). S. 23.

Eigenschaften noch wahren könnten, d.h. ob durch das aktive Engagement der Geldgeber bzw. Investoren ihre Unabhängigkeit nicht in Gefahr steht.

#### 4. Deutsche Stiftungen in der Rolle des Venture Philanthropist

Bis jetzt herrscht die Tendenz, dass eher Unternehmer sich dem Venture Philanthropy und Social Entrepreneurship verschreiben, obwohl es in Deutschland schon einzelne operative Stiftungen gibt<sup>36</sup>, die Techniken aus dem Venture-Capital-Bereich für ihre Arbeit erfolgreich adaptiert haben.

„Eine hemmende Wirkung auf die Entwicklung [von Social Entrepreneurship] hat die deutsche Mentalität, dass Staat und Kirchen für Soziales zuständig sind. [...] Hinzu kommt, dass im internationalen Vergleich Unternehmertum in Deutschland nicht sehr ausgeprägt und mit einem negativen Image belastet ist. Beide Aspekte spiegeln sich wieder in der häufig geäußerten Kritik der «Verwirtschaftlichung des sozialen Sektors»“.<sup>37</sup>

Deutsche Stiftungen könnten in diesem Zusammenhang eine aktive Rolle spielen und Venture Philanthropy Ansätze und Instrumente einsetzen, um so von der teilweise verstaubten Verwalterrolle zu einem aktiven Stiften überzugehen.

Stiftungen könnten als Investoren in den sozialen Kapitalmärkten auftreten, weil sie zugunsten der sozialen Rendite auf einen Teil der finanziellen Rendite verzichten könnten und sie als gemeinnützige Kapitalgeber im Rahmen ihrer Zweckerfüllung eher an die Erfüllung von sozialen Bedürfnissen als an die Erzielung von Profit oder Refinanzierung ihrer Investition interessiert wären.

Ein weiterer Vorteil von Stiftungen gegenüber Teilnehmern aus dem Markt bei der Umsetzung von Venture Capital Techniken wäre, dass sie die Dynamiken der Zivilgesellschaft sowie die Bedürfnisse von Nonprofit Organisationen aufgrund ihrer philanthropischen Erfahrung besser verstehen sowie einschätzen können und die Venture Capital Instrumente besser der Realität des Dritten Sektors anpassen würden.

---

<sup>35</sup> Vgl. Vgl. Stahl, E.: Socially Responsible Venture Capital, traditionelles Venture Capital und Stiftungen, S. 126. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>36</sup> Vgl. [www.kuenheim-stiftung.de](http://www.kuenheim-stiftung.de)

<sup>37</sup> Vgl. zur eingehenderen Vertiefung des Themas auch Achleitner, A.-K./ Heister, P. / Stahl, E. in: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, SS. 12-14. In: Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor ist, dass sie unabhängig vom Konjunkturzyklus agieren können und keine zyklischen Finanzierungsmuster aufweisen<sup>38</sup>, was eher der Fall für Unternehmer mit philanthropischer Ader wäre.

Stiftungen in der Rolle der Venture Philanthropists wären außerdem denkbar, da die meisten VP Organisationen zurzeit noch klein sind und mit unterschiedlichen Ansätzen experimentieren.<sup>39</sup>

## 5. Schlussbetrachtung

Venture Philanthropy kann in Bezug auf das zur Verfügung gestellte Finanzvolumen bis jetzt eher als Nischenerscheinung unter den Finanzierungsarten bei der Kapitalvergabe von Stiftungen betrachtet werden<sup>40</sup>. In England wurde aber auch berechnet, dass der Wert der Expertise, die durch das aktive Engagement der Beteiligten entsteht und weitergegeben wird, fast drei Mal so hoch sei wie das finanzielle Investment<sup>41</sup>.

Hat die traditionelle Philanthropie versagt oder ist das ein revolutionärer Ansatz für die Förderpolitik von Stiftungen? Aus der Fachliteratur und den Diskussionspapieren geht hervor, dass die gesamte Debatte um Venture Philanthropy dazu beigetragen hat, veraltete Praktiken von Stiftungen in deren Förderpolitik in Frage zu stellen, zu mehr Initiative bei der Unterstützung von karitativen Organisationen geführt hat, zu einem langfristigerem und vor allem partnerschaftlicherem Engagement von Stiftungen gegenüber der Organisationen sowie zur Professionalisierung des Dritten Sektors durch Einführung von Erfolgsmessung bzw. durch den Antrieb überhaupt Erfolgsparameter für den ‚social impact‘ zu definieren.

Venture Philanthropy bietet die Plattform, neue Finanzierungsquellen zu erschließen, und neue Finanzierungsformen einzusetzen. Es bietet vor allem die Chance, neue egalitärere Beziehungen zwischen Investor und geförderte Organisationen aufzubauen und die hervorragende Möglichkeit, Akteure aus dem Markt einzubinden und dem Nonprofit Bereich deren Netzwerke zu öffnen.

---

<sup>38</sup> Vgl. Martin, M./ John, R. in Venture Philanthropy in Europa. Überblick und treibende Kräfte, S. 40. In: Vgl. Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007).

<sup>39</sup> Vgl. Ebd. S. 35.

<sup>40</sup> „In 2002 total funding provided by US private foundations was US\$23bn, of which only US\$41.5m (0.2 per cent) could be described as venture philanthropy (Venture Philanthropy Partners, 2002). Annual spending by European foundations is €51bn (US\$66bn) but there are presently no accurate estimates of what proportion of this expenditure could legitimately be allocated to venture philanthropy (European Foundation Centre, 2005).“ In: Rob, John (2006), S. 24.

<sup>41</sup> Vgl. Pepin, John (2004).

In der Zwischenzeit kann man bereits von einem europäischen Modell von Venture Philanthropy sprechen, worin der deutsche Dritte Sektor aber noch keine klare Stellung einnimmt und eher unterschiedliche Unternehmer, ehemalige Venture Capitalists und vereinzelte Stiftungen den eigenen Weg noch suchen.

Stiftungen verfügen auch in Deutschland über das historische Potential mehr als „zweckgewidmete Vermögensmassen“<sup>42</sup> darzustellen und über ihre klassische Aufgabe der Kapitalverwaltung, eine aktivere Rolle in der Zivilgesellschaft zu übernehmen. Eine neue Generation von Stiftern könnte den Stiftungssektor wieder zu einer treibenden Kraft der Innovation führen und unterstützt schon teilweise eine solche Entwicklung.

---

<sup>42</sup> Vgl. Graf Strachwitz, Rupert (2007), S. 1.

## Literatur

Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007.

Alter, Kim/ Shoemaker, Paul/ Tuan, Melinda/ Emerson, Jed (2001): When is it Time to say Goodbye? Exit Strategies and Venture Philanthropy Funds. Virtue Ventures, Social Venture Partners and The Roberts Foundation, September 2001. Im Internet: <http://www.redf.org/download/other/exitstrategy.pdf> (Stand: 20.10.2007).

Career Exploration Center (2007): Venture Philanthropist. Im Internet: [http://www.utexas.edu/student/careercenter/careers/venture\\_phil.html](http://www.utexas.edu/student/careercenter/careers/venture_phil.html) (Stand: 31.10.2007).

Carrington, David (2003): Venture Philanthropy: a new concept or an old idea re-wrapped? A Speech at the Association of Charitable Foundations (ACF) Conference, April 2003. Im Internet: <http://www.evpa.eu.com/downloads/VenturePhilanthropybyDavidCarrington.pdf> (Stand: 21.10.2007).

CNET News.com (8. Mai, 2004): Does venture philanthropy work? In: Knowledge@Wharton. Wharton School of the University of Pennsylvania. Im Internet: [http://www.news.com/2030-1030\\_3-5206330.html](http://www.news.com/2030-1030_3-5206330.html) (Stand: 21.10.2007).

Council of Foundations (2001): Board Briefing: Venture Philanthropy. At Issue: Venture Philanthropy – A Model of Innovation vs. a Model of Intrusion, February 2001. Im Internet: [http://www.cof.org/files/Documents/Governing\\_Boards/bb2venturephil.pdf](http://www.cof.org/files/Documents/Governing_Boards/bb2venturephil.pdf) (Stand: 27.10.2007).

Emerson, Jed/ Freundlich, Tim/ Fruchterman Jim/ Berlin, Loren/ Stevenson, Keely: Nothing Ventured, Nothing Gained. Addressing the critical gaps in risk-taking capital for social enterprise. Working Paper. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Oxford Saïd Business School. Im Internet: <http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/913A9343-BEF4-4E08-8564-54F860433A90/0/NothingVentured92v2.pdf> (Stand: 28.10.2007).

EVPA (European Venture Philanthropy Association): Creating a Venture Philanthropy operation: The Impetus Experience. Im Internet: [http://www.evpa.eu.com/downloads/Creating\\_a\\_VP\\_operation.pdf](http://www.evpa.eu.com/downloads/Creating_a_VP_operation.pdf) (Stand: 27.10.2007).

Graf Strachwitz, Rupert (1): Die Entwicklung des deutschen Stiftungswesens. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Graf Strachwitz, Rupert (2): Stiftungen nach der Stunde Null. Die Entwicklung des Stiftungswesens in Westdeutschland nach 1945. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Graf Strachwitz, Rupert (2007): Die Stiftung und ihre Idee. Beitrag für das Österreichische Stiftungsjahrbuch 2007. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Grenier, Paola (2006): Venture Philanthropy in Europe: Obstacles and opportunities, Summary. January 2006. European Venture Philanthropy Association. Im Internet: [http://www.evpa.eu.com/downloads/EVPA\\_Research\\_Report\\_January\\_2006\\_Summary.pdf](http://www.evpa.eu.com/downloads/EVPA_Research_Report_January_2006_Summary.pdf) (Stand: 27.10.2007).

Hoelscher, Philipp (2007): Modische Worthülse oder innovative Förderpolitik? „Venture Philanthropy“ bietet neue Anregungen für Stiftungen. In: Die Stiftung, Zeitschrift für das Stiftungswesen und Private Wealth, Herbst 2007. Im Internet: <http://www.die-stiftung.de/magazin/pdf/Die-Stiftung-0-0.pdf> (Stand: 20.10.2007).

Letts, Christine W./ Ryan, William P. (2003): High-Engagement Philanthropy. What Grantees Say About Power, Performance, and Money. Excerpt. Stanford Social Innovation Review. Im Internet: [http://www.vppartners.org/learning/resources/letts\\_excerpt.pdf](http://www.vppartners.org/learning/resources/letts_excerpt.pdf) (Stand: 20.10.2007).

Pepin, John (2004): Venture Capitalists and Entrepreneurs become Venture Philanthropists. Revised April 2004. Im Internet: [http://www.evpa.eu.com/downloads/PepinArticle\\_VenturePhilanthropy\\_revised0404\\_pdf.pdf](http://www.evpa.eu.com/downloads/PepinArticle_VenturePhilanthropy_revised0404_pdf.pdf) (Stand: 20.10.2007).

Renz, Mathias (2007): BonVenture Management GmbH: Erster sozial orientierter VC-Fonds in Deutschland. In: Venture Capital Magazin, Ausgabe 1/2007. Im Internet: [http://www.vc-magazin.de/news/investorenportraits/detail.hbs?itemid=item1145868192&recnr=11545&headline=BonVenture+Management+GmbH+\(Ausgabe+1%2F2007\)&more=0#artikeluebersicht](http://www.vc-magazin.de/news/investorenportraits/detail.hbs?itemid=item1145868192&recnr=11545&headline=BonVenture+Management+GmbH+(Ausgabe+1%2F2007)&more=0#artikeluebersicht) (Stand: 20.10.2007).

Rob, John (2005): Venture Philanthropy. In: A Guide to Giving. Philanthropy UK. Association of Charitable Foundations, 2005. Im Internet: <http://www.philanthropyuk.org/AGuidetoGiving/DownloadGuide/> (Stand: 31.10.2007).

Rob, John (2006): Venture Philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe. Working Paper. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Oxford Saïd Business School, June 2006. Im Internet: [http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/69066DA9-9E94-473D-B1CF-6848BA000343/1917/SID188\\_Skollwhitepaperv3RobJOhn1.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/69066DA9-9E94-473D-B1CF-6848BA000343/1917/SID188_Skollwhitepaperv3RobJOhn1.pdf) (Stand: 28.10.2007).

Roger, L. Martin/ Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship. The Case for Definition. In: Stanford Social Innovation Review Spring 2007. Im Internet: [http://www.skollfoundation.org/media/skoll\\_docs/2007SP\\_feature\\_martinosberg.pdf](http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/2007SP_feature_martinosberg.pdf) (Stand: 20.10.2007).

Stahl, Erwin (2006): Ein Schritt in die richtige Richtung. In Glocalist 12/2006. Im Internet: [http://www.bonventure.de/pdf/GM\\_Nr12-BonVenture.pdf](http://www.bonventure.de/pdf/GM_Nr12-BonVenture.pdf) (Stand: 20.10.2007).

Tranquada, Warren /Pepin, John (2005): Good Results Will Be Addictive. High Engagement Giving/Venture Philanthropy: Future Trends. John Pepin and Associates Limited, March 2005. Im Internet: [http://www.evpa.eu.com/downloads/GoodResults\\_Pepin\\_March2005.pdf](http://www.evpa.eu.com/downloads/GoodResults_Pepin_March2005.pdf) (Stand: 27.10.2007).

Tuan, Melinda/ Emerson, Jed (2000): The Roberts Enterprise Development Fund: A Case Study on Venture Philanthropy. The Roberts Foundation, 2000. Im Internet: [http://www.redf.org/download/boxset/REDF\\_Vol2\\_1.pdf](http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol2_1.pdf) (Stand: 31.10.2007).



## **Reihe Opuscula (Auszug)**

Kostenfreier Download unter <http://www.maecenata.eu>

<b>2002</b>	<b>Nr. 9</b>	<b>Förderstiftungen</b> Eine Untersuchung zu den Destinatären. Frank Adloff
	<b>Nr.10</b>	<b>Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts</b> Eingearbeitet in die durch das Gesetz geänderten Gesetze und Verordnungen. Gesine Bock (Bearb.)
<b>2003</b>	<b>Nr. 11</b>	<b>Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen</b> Ein Problemaufriß anhand einer Analyse von Förderstiftungen Rainer Sprengel, Rupert Graf Strachwitz, Susanne Rindt unter Mitarbeit von Sabine Walker und Carolin Ahrendt
	<b>Nr. 12</b>	<b>Die Kultur der Zivilgesellschaft stärken - ohne Kosten für den Staat</b> Gutachten für den Deutschen Kulturrat Rupert Graf Strachwitz
	<b>Nr. 13</b>	<b>Staatliche Förderungsmöglichkeiten für das Fundraising von Umwelt- und Naturschutzverbänden</b> Gutachten für das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Rainer Sprengel, Eva Maria Hinterhuber, Philipp Schwertmann, Bernhard Matzak
<b>2004</b>	<b>Nr. 14</b>	<b>Sind NGOs transparenter als zwischenstaatliche Organisationen und internationale Unternehmen?</b> Eine Analyse des Global Accountability Reports 2003 Annegret Reisner
	<b>Nr. 15</b>	<b>Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG)</b> Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement? Rainer Sprengel
<b>2005</b>	<b>Nr. 16</b>	<b>Spendensendungen und Spendenabwicklungspraxis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland</b> Christoph Müllerleile
	<b>Nr. 17</b>	<b>Die größten deutschen Stiftungen.</b> Ergebnisse einer Stiftungsrecherche Thomas Ebermann, Rainer Sprengel
	<b>Nr.18</b>	<b>Strategische Philanthropie</b> Die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Großstiftung am Beispiel der Fondazione Cariplo Philipp Hoelscher
	<b>Nr. 19</b>	<b>Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Besteuerung</b> Vorschlag für eine grundlegende Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts
<b>2006</b>	<b>Nr.20</b>	<b>Die Stiftung als Schulträgerin</b> Eine Untersuchung zur Möglichkeit der Trägerschaft kirchlicher Schulen durch Stiftungen am Beispiel Nordrhein-Westfalen Stefan Sieprath
	<b>Nr.21</b>	<b>Der lange Weg der sozialen Innovation – Wie Stiftungen zum sozialen Wandel im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik beitragen können - Eine Fallstudie zur Innovationskraft der Freudenberg Stiftung</b> <b>The long march of social innovation – How charitable foundations can contribute towards social change in the fields of educational and social policy - A case study on the innovative vigor of the Freudenberg Foundation</b> Pia Gerber
<b>2007</b>	<b>Nr.22</b>	<b>Reformansätze im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland</b> Eine steuerrechtliche Analyse Vroni Kortz
<b>2008</b>	<b>Nr.23</b>	<b>Die Stiftungsgabe - Beobachtung eines Reziprozitätskreislaufs</b> Hans Christoph Kahlert
	<b>Nr.24</b>	<b>Deutsche Stiftungen als ‚Venture Philanthropists‘?</b> Sira Saccani