

Venture Philanthropy: Chancen und Herausforderungen für gemeinnützige Organisationen

Venture Philanthropen sind einflussreiche und visionäre Förderer

Venture Philanthropy als neue Art des Engagements ermöglicht NPOs, in größeren Dimensionen zu denken und zu handeln: Gemeinsam mit einem sozialen Investor können sie ein innovatives Förderkonzept zur Reife entwickeln und umsetzen. Visionäre Förderer wollen häufig global agieren und unterstützen den Ansatz der maximalen Ausnutzung von Synergieeffekten. *Venture Philanthropy* ermöglicht aber auch die Verwirklichung signifikanter Fördervorhaben mit „Meilenstein-Charakter“. Im Fokus der Partnerschaft steht dabei stets das Ergebnis – welches einen messbaren Mehrwert für unsere Gesellschaft generieren soll. Um dies zu gewährleisten, muss sich die Nonprofit-Welt in Kontinentaleuropa professioneller aufstellen. Dafür sind Investitionen in den Verwaltungsaufbau, in die Personalentwicklung und in ein strategisches Kontakt-Management vonnöten. Diesen Mehrwert – neben einer Finanzhilfe – bieten Venture Philanthropen oder soziale Investoren.

Soziale Venture Philanthropen, die anstelle des finanziellen *Returns-on-Investments* am Ende einer Partnerschaft das Investment der NPO hinterlassen, entsprechen in ihrer Erwartungshaltung einem strategischen Spender oder einer Förderstiftung. Sie messen den *Return-on-Social-Investment* anhand des sozialen Impacts, den der Förderansatz generieren konnte.

Bei privaten sozialen Investoren lassen sich zwei Fördertypen unterscheiden: Sie können einerseits ein Projekt unterstützen, ohne sich dabei persönlich einzubringen, d.h. sie vertrauen der NPO und ihrer Expertise und Umsetzungsfähigkeit. Ihnen ist daran gelegen „Gutes zu tun“ und sie bedienen sich dabei einer für sie geeigneten gemeinnützigen Organisation als Erfüllungsgehilfe. Ihre Devise lautet: Zurückhaltung und im „Stillen“ etwas gesellschaftlich verändern. Diese dezente Geber-Mentalität ist bei zahlreichen Mäzenen in Deutschland vorzufinden.

Auf der anderen Seite gibt es soziale Investoren, denen sehr wohl daran gelegen ist, eine aktive und involvierte Beziehung zur zweckerfüllenden Organisation zu pflegen. Dabei handelt es sich häufig um Fördertypen, die aufgrund ihrer eigenen beruflichen Erfahrungen erkennen, welchen Mehrwert sie in die NPO einbringen können. Sie verfügen über die nötige Zeit und Passion und befinden sich darüber hinaus in der richtigen Lebensphase, um sich selbst für die Vision und die Zielerreichung der Förderpartnerschaft einzubringen.

Darüber hinaus verfolgt eine wachsende Anzahl von Stiftungen den Förderansatz, finanzielles Engagement für gemeinnützige Organisationen mit klar definierten Zielvereinbarungen zu verbinden und diese anhand einer Erfolgsmessung genau zu überprüfen. Dieses Format des sozialen Investments entspricht ebenfalls den im Folgenden beschriebenen Aspekten.

Die Basis der Partnerschaft: Sympathie und Respekt

Es bedarf eines Vertrauens, das sich begründet in einem aufrichtigen Miteinander und in wechselseitiger Sympathie, damit eine Partnerschaft gelingt. Alle Diskussionen und Vereinbarungen zwischen den Entscheidern stellen das Ziel, das man gemeinsam verfolgt, in den Mittelpunkt der Überlegungen. Von einem sozialen Investor wird erwartet, dass er respektvoll mit den knappen Kapazitäten der NPO umgeht. Insbesondere kleinere NPOs können es sich nicht leisten, für jeden Aufgabenbereich eine Fachabteilung einzurichten. Ganz im Gegenteil – auf wenigen Schultern lasten häufig multiple Herausforderungen.

Eine NPO gewinnt das Vertrauen eines Spenders nicht allein aufgrund ihrer qualitativ hochwertigen Arbeit, ihres positiven Images oder anhand einer transparenten Finanzbuchhaltung. Ausschlaggebend für die Gewinnung von Großspendern oder sozialen Investoren sind zumeist die Persönlichkeit und die Ausstrahlung der Führungsperson des gemeinnützigen Unternehmens. Selbstverständlich muss der Investor auch von dessen Führungsqualitäten überzeugt sein. Die Ansprache und Betreuung des sozialen Investors ist in erster Linie „Chefsache“. Diese Anforderung stellt vielerorts ein Hindernis dar, da zahlreiche Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder die persönliche Betreuung von Förderern bislang nicht zu ihren elementaren Managementaufgaben zählen. Vorstands-, Stiftungsrats- oder Verwaltungsratsmitglieder bei etablierten NPOs erweitern daher die Anzahl an Führungspersonen als einflussreiche Größe bei der Gewinnung von Förderern. Die Erwartungshaltung beider Akteure (der NPO und des jeweiligen Gremienmitglieds) muss zu Beginn offengelegt werden. Der Nonprofit-Sektor hierzulande ist noch zu stark von Gremien geprägt, die es nicht gewohnt sind, ihre Ressourcen in die Strategie und den Aufbau der Organisationsentwicklung und -verwaltung der gemeinnützigen Organisation zu investieren.

Die Vision als Ausgangskraft – Einflüsse und Risiken

Die Gründungsväter und -mütter einer gemeinnützigen Organisation erkennen immer einen dringenden Handlungsbedarf zur Beseitigung eines Missstands in unserer Gesellschaft, manifestieren diesen in einer Vision und investieren persönliche Energie und Zeit sowie Startkapital, um einen handlungsfähigen Verein oder eine ebensolche Stiftung zu etablieren.

In der Evolution einer jeden NPO kommt jedoch der kritische Punkt, an dem die Organisation weitere, signifikante Finanzmittel benötigt, um ihre(n) Wirkung(skreis)

zu verstärken (auszuweiten). In dieser Expansionsphase sind externe Mitstreiter vonnöten. Es ist gleichzeitig die Entwicklungsstufe einer NPO, an der sich soziale Investoren bevorzugt beteiligen. Sie können dazu beitragen, dass aus einer kleinen Initiative eine professionell aufgestellte Organisation entsteht oder dass ein bedeutungsvolles und wirkungsstarkes Großprojekt realisiert werden kann.

Insbesondere in den Jahren nach der ursprünglichen Initialzündung oder nach dem Ableben der Gründer und Stifter ist eine NPO auf von Leidenschaft getriebene, neue Führungspersonen angewiesen, um ihre Anziehungskraft zu erhalten und die fundamentale Vision/Zielsetzung nicht zu verwässern oder gar aus den Augen zu verlieren. Bedauerlicherweise lässt sich wiederholt beobachten, wie NPOs zwar hervorragend organisiert sind, es den Mitarbeitern in der Geschäftsstelle aber entweder an emotionaler Verbundenheit, an klaren Zielsetzungen oder an einer mitreißenden Führungspersönlichkeit fehlt, die sich der individuellen Kontaktpflege von wichtigen Förderern und Partnern annimmt. Sind die Gründer der ersten Stunde noch mit an Bord, dann kann ein weiteres Hindernis dadurch entstehen, dass sie sich nach vielen Jahren des persönlichen Einsatzes aus dem aktiven Geschehen der NPO zurückziehen. Aufgrund ihrer Seniorität und Präsenz innerhalb der NPO wird jedoch kein Platz für eine neue „Galionsfigur“ frei.

Neben den oben aufgeführten Einflüssen und Risiken auf die ursprüngliche Vision einer NPO trägt der Ansatz von *Venture Philanthropy* insgesamt eine große Chance in sich: Gemeinnützige Organisationen werden angehalten, ihre Vision und ihre Ziele in gewissen Abständen einer kritischen (Neu-)Evaluierung zu unterziehen. Dabei müssen sie den Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso Rechnung tragen wie der Entwicklung von tragfähigen und attraktiven Botschaften, um ihre Förderer, ihre Ehrenamtlichen und ihre Mitarbeiter vom Konzept zu begeistern. Zu viele NPOs unterschätzen die Wirksamkeit einer klaren und zeitgemäßen Vision und Zielsetzung. Der davon abgeleitete Managementplan der Geschäftsführung sowie die einzelnen Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern ermöglichen der NPO des Weiteren ein ergebnisorientiertes und fokussiertes Vorgehen.

Formen der Involvierung des sozialen Investors

Venture Philanthropy bietet NPOs eine außerordentliche Chance, wenn es um deren organisatorisches Wachstum, die Etablierung von neuen Strukturen und Abteilungen, um Wissenstransfer und Personalentwicklung oder um elementares Networking und Lobbyarbeit geht. Es ermöglicht der NPO, sich in allen Bereichen weiterzuentwickeln (engl. *Capacity Building*).

Es existieren drei Formen der externen Unterstützung:

- A) Finanzhilfe für die Realisation eines Förderprojekts: Der soziale Investor ermöglicht der NPO aufgrund seines finanziellen Beitrags, ein signifikantes

Vorhaben zu entwickeln, anzustoßen, umzusetzen oder voranzutreiben. Diese Form der Unterstützung ist stets zwingend erforderlich. Empfehlenswert ist die Vereinbarung von Meilensteinen, welche die NPO im Verlauf des Förderprojekts erzielen sollte.

- B) Beratung und Know-how für die NPO: Der Venture Philanthrop unterstützt nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern arbeitet gemeinsam mit der NPO auf organisatorischer, strategischer und administrativer Ebene zusammen, indem er seine eigenen Ressourcen einbringt. Die Intensität und das Format der Unterstützung kann sich sehr unterschiedlich darstellen: Externe Weiterbildungsmaßnahmen, Workshops, Arbeitsgruppen, Coachings oder konzeptionelle Studien bis hin zur Teamerweiterung durch einen delegierten Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Investors sind dabei denkbar.
- C) Bereitstellung des persönlichen und beruflichen Netzwerkes: Je mehr der Förderer in seinem Netzwerk aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden ist, umso größer ist sein Potential, neue Partner, Spender und Mitstreiter (Lobbyarbeit) für das Projekt zu gewinnen. Gleichzeitig stellt sich ein soziales Netzwerk auch als idealer Multiplikator dar, um den Bekanntheitsgrad der NPO samt ihrer Ziele wirksam zu erhöhen. Im Fundraising ist die Zusammenarbeit mit einem hochkarätigen Investor zur Erschließung und Sicherung weiterer Fördermöglichkeiten unabdingbar.

Der Businessplan prägt den professionellen Auftritt

Die NPO muss sich umfassend auf das Erstgespräch mit einem potentiellen Investor vorbereiten. Vergleichbar mit den Vorarbeiten zu einem Förderantrag bei einer Stiftung oder einem Drittmittelgeber, ist hierzu die Erstellung eines Businessplans für das Fördervorhaben unbedingt notwendig. Eine Machbarkeitsstudie als Grundlage sollte eine erweiterte PEST-LE¹-Analyse als Maßstab für externe Einflussfaktoren auf das Projekt – ergänzt um eine aussagekräftige SWOT²-Analyse zu deren Stärken, Schwächen und Risiken – beinhalten. Die Einschätzungen von wichtigen Schlüsselfiguren (Projektexperten, Führungspersonen, Gremienmitgliedern, geförderte Zielgruppen) sollten ebenfalls mit einfließen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass ein Businessplan unabhängig der Fördererakquise in einer NPO von fundamentaler Bedeutung sein muss.

Jede gemeinnützige Organisation sollte sich Klarheit über ihren Markt und ihr Wirkungsumfeld verschaffen. Daher ist eine Marktanalyse insbesondere ihrer „NPO-Mitbewerber“ eine wichtige Voraussetzung, um inhaltliche Überschneidungen zu identifizieren und das eigene Projekt wirksam zu platzieren. Die Erfahrung zeigt,

¹ PEST-LE = political, economical, social, technological – legislative, ecological (politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich, technologisch – rechtlich und ökologisch)

² SWOT = engl. strengths, weaknesses, opportunities, threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)

dass soziale Investoren Kooperationen zwischen ähnlich gesinnten NPOs begrüßen. Die Schaffung von Allianzen sowie die Fokussierung auf gemeinsame Nenner sind daher für soziale Investoren häufig von übergeordneter Priorität. Die gemeinnützigen Organisationen sollten diese Entwicklung bei der Aktualisierung und Schärfung ihres Profils und ihrer Visionen unbedingt mit berücksichtigen.

Zu einer ausführlichen Projektbeschreibung für den Businessplan gehört die überzeugende Darstellung, warum sich der zugrunde liegende Lösungsansatz als besonders erfolgversprechend darstellt und warum die NPO die bestmöglichen Voraussetzungen für dessen Umsetzung bietet – in Abgrenzung zu anderen Organisationen im gleichen Tätigkeitsfeld. Als weitere Anleihe aus dem Wirtschaftssektor gilt es somit, die jeweiligen USPs³ auszuarbeiten und hervorzuheben. Noch zu häufig bedienen sich gemeinnützige Organisationen nicht wirkungsvoll dieses Instrumentariums.

Immer wieder verfangen sich die NPOs darin, dass sie ihre Darstellungen der Förderprojekte zu problematisch aufbereiten. Sie stellen die Notlage in den Vordergrund ihrer Kommunikation und versäumen es, die positiven Effekte der Förderung und den Mehrwert – den *Social Impact* – für die Gesellschaft aufzuzeigen. Es ist aber menschlich und motivierend sich dort engagieren zu wollen, wo Erfolge abzusehen sind, die sich anschließend gut präsentieren lassen. Die Erfolgskriterien sollten im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten festgelegt werden und sich über einen angemessenen, realistischen Zeitraum erstrecken. Projektrisiken berücksichtigen auch variable Faktoren und höhere Gewalt.

Der Businessplan befasst sich mit den Projektperspektiven und einer etwaigen Anschlussfinanzierung. Entweder hat sich das Projekt nach der Zielerreichung überflüssig gemacht und es kommt zu einem natürlichen Ende oder der erfolgserprobte Projektansatz tritt in die Phase des sogenannten „Roll-Outs“, d.h. das Projektkonzept oder das Projektformat wird multipliziert und kommt in anderen Regionen oder Bereichen zum Einsatz. Ein nachhaltiger Zeit- und Finanzierungsplan ergänzen den eigentlichen Businessplan.

Wichtige Meilensteine entlang der Förderpartnerschaft

Eine große Herausforderung für eine gemeinnützige Organisation stellt die Identifikation von potentiellen sozialen Investoren dar. Die meisten NPOs sind auf externe Unterstützer, sogenannte „Türöffner“, angewiesen, die ihnen den Zugang zu einem geeigneten Investor persönlich ermöglichen. Der Gewinnung solcher Kontaktvermittler ist daher eine ähnlich hohe Bedeutung beizumessen wie dem Beziehungsaufbau zu den eigentlichen Förderern. Sie fällt seitens der NPO in den Verantwortungsbereich der Geschäftsführung sowie der Vorstands- oder

³ USP = engl. unique selling proposition (Alleinstellungsmerkmal bzw. komparativer Konkurrenzvorteil)

Beiratsmitglieder. Neben der klassischen Recherche ist auch die Teilnahme an Fachtagungen und Veranstaltungen innerhalb der Finanzbranche oder Stifterszene eine geeignete Plattform zum Netzwerken. Dabei sollten beispielsweise Private Wealth Manager, Family Offices, Notare, Steuerberater oder Stiftungsmanager als aussichtsreiche Multiplikatoren in die nähere Betrachtung gezogen werden.

Ist das Interesse beim potentiellen Investor geweckt und die Einladung für einen persönlichen Kennenlernermin ausgesprochen, tritt die Leitfigur der gemeinnützigen Organisation in den Vordergrund. Es gilt nun, das Gegenüber zu überzeugen und durch die eigene Begeisterung mitzureißen. Das Förderprojekt wird vor allem hinsichtlich seines gesellschaftlichen Mehrwerts präsentiert und das benötigte Engagement konkret benannt. Wenngleich dieser Erstkontakt wichtig für die Sensibilisierung des Förderers und seine Projekteinstimmung ist, schließen sich in der Regel viele Folgegespräche an, bis ein Förderer seine Unterstützung zusagt. Ermöglicht die NPO dem potentiellen sozialen Investor in der Anbahnungsphase einen direkten und persönlichen Zugang zum Förderprojekt und den daran beteiligten – sowie geförderten – Personen, erhöht dies im wesentlichen Maße die Wahrscheinlichkeit, ihn emotional an das Projekt/die Vision zu binden und ihn zur aktiven Unterstützung zu motivieren.

Immer wieder begehen insbesondere unerfahrene NPOs den Fehler, unvorbereitet – ohne eigene Strategie – in das Gespräch mit einem potentiellen Förderer zu gehen. Häufig spürt der Gesprächspartner die Orientierungslosigkeit und übernimmt ggf. – intuitiv und in guter Absicht – die Führung in den nachfolgenden Verhandlungen und in der Projektpartnerschaft. Gleichwohl besteht aber auch das Risiko, dass sich der offensichtliche Mangel an Vorbereitung als negativer Ersteindruck auf den potentiellen Förderer niederschlägt und eine weitere Zusammenarbeit erschwert oder gar verhindert.

Kommt es zu einer Partnerschaft, werden die gegenseitigen Erwartungen in einem Investitionsplan oder einer Zielvereinbarung schriftlich fixiert. Projektleiter werden beidseitig berufen, die in engem und regelmäßigem Austausch miteinander stehen. Zum Auftakt einer Förderpartnerschaft empfiehlt sich, alle am Projekt beteiligten Akteure (operativ wie administrativ) aus beiden Parteien zusammenzubringen. Eine sogenannte „Kick-Off-Veranstaltung“ verleiht dem Projektstart nicht nur die notwendige Bedeutung, sondern ermöglicht eine persönliche Vernetzung der Projektteilnehmer untereinander und schwört diese auf die bevorstehende Projektphase ein. Analog zum Kick-Off verdient auch ein Projektabschluss einen würdigen Rahmen, um den gemeinsam realisierten Projekterfolg zu feiern. Nicht selten entwickelt sich aus einer langen und erfolgreichen Förderpartnerschaft eine persönliche Freundschaft zwischen den Akteuren. Für die angemessene Würdigung eines signifikanten Förderengagements sollte die NPO individuelle Möglichkeiten entwickeln. Nicht immer zählen die großen Gesten – häufig sind sie sogar

unerwünscht. Individuell ausgewählte und persönliche Aufmerksamkeiten finden beim Förderer oftmals größeren Anklang. So kann beispielsweise ein eigens zusammengestellter Bildband, welcher das Förderprojekt mit aussagekräftigen Impressionen dokumentiert, eine Form des sehr persönlichen Dankes darstellen. Als Zeichen des Vertrauens kann die NPO ihrem Investor eine Mitgliedschaft in einem Gremium anbieten. So bleibt sein Engagement der NPO weiterhin erhalten. Es zeigt sich in der Praxis, dass der soziale Investor zu Beginn einer Partnerschaft nicht umgehend in einem hochkarätigen ehrenamtlichen Gremium der NPO vertreten sein muss.

Der Rückzug eines sozialen Investors aus einer langjährigen und verantwortungsvollen Förderpartnerschaft geht idealerweise sukzessive vonstatten. Auf finanzieller Ebene wird sie durch eine letzte terminierte Ratenzahlung beendet. Hat der Förderer darüber hinaus sein Know-how und/oder seine Pro-Bono Leistung in das Projekt einfließen lassen, so wird diese Form der Unterstützung, unabhängig vom finanziellen Teil der Förderung, zu Ende gebracht. Eine Strategie über die Zukunft und Anschlussfinanzierung des Projektes muss Inhalt einer frühzeitig angestoßenen Diskussion sein, um spätere Finanzierungsengpässe oder –ausfälle zu vermeiden. Den direkten Kontakt zum sozialen Investor sollte die NPO unbedingt über das Projektende hinaus weiter pflegen.

Venture Philanthropy - bedeutungsvolle Anstöße für den Nonprofit-Markt

Die Diskussionen um *Venture Philanthropy* motivieren einerseits den Gebermarkt aber vor allem erhöhen sie den Druck auf alle Nonprofit-Akteure, sich einen professionelleren Verwaltungsstil anzueignen. Zu vielen NPO-Führungspersonen fehlt es an ausgeprägten Management-Fähigkeiten und es mangelt ihnen an Mut und Fokus, Partner für eine Anschubfinanzierung zum operativen Auf- bzw. Ausbau zu generieren. Aufgrund geringer Erfahrung und fehlender Priorisierung fällt es ihnen häufig schwer, Budgets in ihrem Haushaltsplan für den Organisationsaufbau einzustellen und diese Investitionspriorität gegenüber den geförderten Zielgruppen, den Projektmitarbeitern, den Spendern und gegenüber ihren ehrenamtlichen Gremienmitgliedern überzeugend darzulegen.

Der Ansatz der *Venture Philanthropy* bestärkt und unterstützt aber auch Stiftungen und Mäzene in ihrem Wunsch, sich vermehrt strategisch für Vernetzungs- und Kooperationsmodelle zwischen gemeinnützigen Organisationen einzusetzen. Er fördert und fordert den Schulterschluss zwischen gleichgesinnten NPOs als Teil ihrer Investitionsstrategie. Besonders in Zeiten der wirtschaftlichen Krise sind innovative Formate für die Zielerreichung erforderlich.

Letztlich muss an dieser Stelle daran erinnert werden, dass sich ehrenamtliche Vorstands-, Verwaltungsrats- oder Stiftungsratsmitglieder verstärkt in den Prozess der individuellen Förderer- und Investorenansprache oder für den Aufbau professioneller Organisationsstrukturen einbringen müssen. Nur wenn sich die

ehrenamtlichen Gremienmitglieder voll und ganz mit der Mission identifizieren, werden sie zu glaubwürdigen Botschaftern der NPO in ihrer Außendarstellung. Daher sind die NPOs angehalten, bei der Vergabe von Gremienposten von einem prestigebehafteten Namen oder der gesellschaftlichen Stellung der Personen abzusehen, wenn darüber hinaus kein weiteres Engagement zu erwarten ist. Diese Attribute können nicht als ausreichendes Fundament angesehen werden, um oben beschriebene Überzeugungsarbeit gewissenhaft zu erfüllen.

Damit die NPO durch ihre Projektarbeit einen hohen gesellschaftlichen Mehrwert generieren kann, bedarf es finanzstarker, leidenschaftsgetriebener und überzeugter Mitstreiter, wie beispielsweise eines Venture Philanthropen.

Stephanie Koopmann hat Internationales Kulturmanagement in Freiburg studiert und begann ihre Fundraising Karriere an der Metropolitan Opera in New York City. Seit 2009 ist sie als selbständige Beraterin aktiv. Ihre Expertise liegt im Bereich der individuellen Fördereransprache, im Auf- und Ausbau von Großspender- oder Legat-Programmen sowie bei der Vorbereitung und Durchführung von Capital Campaigns.

Kontakt: Stephanie.koopmann@hotmail.de