

Dokumentation

Frankfurt am Main ■ 9. Juni 2015

www.epd.de

Nr. 24

Social Talk 2014: Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?

Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS)
an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

Impressum

Herausgeber und Verlag:
Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP)
gGmbH
Anschrift: Emil-von-Behring-Str. 3,
60439 Frankfurt am Main.
Briefe bitte an Postfach 50 05 50,
60394 Frankfurt

Geschäftsführer:
Direktor Jörg Bollmann
Verlagsleiter:
Bert Wegener
epd-Zentralredaktion:
Chefredakteur: Dr. Thomas Schiller

epd-Dokumentation:
Verantwortlicher Redakteur:
Uwe Gepp
Tel.: (069) 58 098 -135
Fax: (069) 58 098 -294
E-Mail: doku@epd.de

Der Informationsdienst
epd-Dokumentation dient der
persönlichen Unterrichtung.
Nachdruck nur mit Erlaubnis und
unter Quellenangabe.
Druck: druckhaus köthen
Friedrichstr. 11/12
06366 Köthen (Anhalt)

■ Vorwort

Trotz ihrer fundamentalen Bedeutung für die Existenzsicherung hat Finanzierung als Managementaufgabe in Nonprofit-Organisationen kaum Aufnahme in Theorie und Wissenschaft gefunden. Eine Ausnahme bildet dabei das Fundraising, welches sich als Fortführung des Spendenwesens parallel zu den sich vielerorts verschärfenden Finanzierungsproblemen in erstaunlicher Weise professionalisierte. Einen enormen Bedeutungszuwachs hat Fundraising in Deutschland vor gut 20 Jahren durch den Transfer angelsächsischer Konzepte und Praktiken erhalten. Nach einer anfänglichen Euphorie im Hinblick auf die Potenziale des Fundraising tritt allerdings nun deutliche Ernüchterung ein. Der Anteil der Spenden an der Gesamtfinanzierung der meisten Organisationen hat sich in dieser Zeit kaum verändert. Das Fundraising ist weitgehend eine „Tipps-und-Tricks-Disziplin“ von Praktikern für Praktiker geblieben, welche mittlerweile etwas blutleer anmutet.

Forschung und Theoriebildung finden abseits allgemeiner Spendenstatistiken nur in homöopathischen Dosen statt. Trotz dieser Befunde und obwohl die Finanzierung über Spenden nach wie vor nur einen geringen Teil des Finanzierungsportfolios des Dritten Sektors ausmacht, wurde es vielerorts zum Inbegriff der Finanzierung selbst.

Die Finanzierung gemeinwohlorientierter Organisationen ist allerdings kein Selbstzweck, sondern dient immer der Erreichung der gesetzten gesellschaftlichen, sozialen oder politischen Ziele. Insofern ist Finanzierung immer rückgebunden an gesellschaftliche Realitäten und Rahmenbedingungen. Gesellschaftliche Megatrends wie die globale Vernetzung und Verdichtung, Verrechtlichung des Lebens, Individualisierung und Auflösung klassischer Milieus bis hin zur Krise der Finanzmärkte berühren auch die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen.

Vor diesem Hintergrund war es somit einmal an der Zeit, kritisch nach der Bedeutung von Finan-

zierungsfragen und den Potenzialen des Fundraising zu fragen. Welche Aufgaben muss Finanzierung in Nonprofit-Organisationen aktuell bewältigen? Wo liegen künftige Herausforderungen und welche Anpassungen müssen dazu vorgenommen werden? Welche Rolle spielt dabei Fundraising und welchen Beitrag kann Fundraising zur Bewältigung der Zukunftsherausforderungen leisten? Wie findet sich Fundraising in die Herausforderungen moderner Finanzierung eingebettet?

Antworten auf diese Fragen wurden im Rahmen der Fachtagung „Social Talk 2014“ an der Evangelischen Hochschule Darmstadt mit Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutiert. Die Beiträge wurden in diesem Band zusammengetragen und zeichnen ein facettenreiches Bild der aktuellen und künftigen Herausforderungen sowie angestrebter Lösungen und geben spannende Einblicke in ein bisher wenig beschriebenes Handlungsfeld.

(Prof. Dr. Michael Vilain, Evangelische Hochschule Darmstadt)

Quellen:

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«

Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

Aus dem Inhalt:

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Darmstadt, 12.12.14

Prof. Dr. Michael Vilain/ Sebastian Wegner: Von Grenzen und Innovationen. Beiträge zur Finanzierung von Nonprofit-Organisationen	4
Kai Fischer: 20 Jahre Fundraising in Deutschland – eine kritische Reflektion	8
Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker: Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde im Spannungsverhältnis widersprüchlicher Anforderungen	13
Manuela Kisker/ Klara Kletzka: Chancen und Risiken von Drittmitteln: Herausforderungen an das Zuwendungsmanagement	19
Loring Sittler: Soziale Innovation: Keine Frage des Geldes, sondern der Haltung	25
Prof. Dr. Andreas Schröer/ Richard Händel: Ressourcen für Soziale Innovation generieren	31
Prof. Dr. Michael Vilain: Innovative Finanzierungsmodelle im Nonprofit-Management	42
Joachim Fröhlich: Nachhaltiges Investment am Beispiel des EB-Renewable Energy Fund Emerging Markets (EREFEM)	53

Von Grenzen und Innovationen. Beiträge zur Finanzierung von Nonprofit-Organisationen

Von Prof. Dr. Michael Vilain und Sebastian Wegner, EH Darmstadt

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

Die Beschäftigung mit Finanzierungsfragen des Dritten Sektors ist kein Selbstzweck oder gar Ergebnis einer strategisch geplanten »Ökonomisierung« der Arbeit gemeinwohlorientierter Organisationen. Sie spielte immer schon eine gewichtige Rolle, setzte Rahmenbedingungen und ermöglichte oder erschwerte die Arbeit. In der Konsequenz beschäftigten sich Vereine und Verbände immer schon mit ihrer Existenzsicherung, mit Fragen der Mittelbeschaffung und -verwendung. Mit der Ausdehnung der Staatsquote in der Bundesrepublik nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und vor allem seit den 1970er-Jahren entwickelte sich hierzulande jedoch eine – auch im internationalen Vergleich – Ausnahmesituation, die sich als Vollkaskoversorgung sozialer Dienstleistungsanbieter beschreiben lässt. Finanzierung als komplexe Managementfunktion spielte auf der Organisationsebene kaum mehr eine Rolle. Vielmehr ging es darum, die Organisationen anschlussfähig an politische und administrative Strukturen zu halten. Gemäß der Devise »structure follows finance« entstanden zunehmend große und meist bürokratisch strukturierte Organisationen nach Vorbild staatlicher Behörden, in der weniger die Mittelbeschaffung als vielmehr deren korrekte Verwaltung im Mittelpunkt standen.

Mit der beginnenden Neutarierung des Verhältnisses zwischen Staat, Wirtschaft und Drittem Sektor sind Finanzierungsfragen jedoch vor allem im Sozialwesen aus dem korporatistisch organisierten staatlichen Entscheidungsraum zunehmend herausgetreten. Das ökonomische Risiko der Betriebsführung ist auf die Einrichtungen und Betriebe übergegangen und damit auch das Erfordernis, sich mit Finanzierungsfragen zu befassen. Dass dieser Anpassungsprozess vielen Organisationen schwer gefallen ist, zeigt der rasante Anstieg von Insolvenzen und Fusionen seit Mitte der 1990er-Jahre (vgl. Hammerschmidt 2006). Die Renaissance der Finanzierung als Managementaufgabe fand jedoch – sieht man von vereinzelt Versuchen ab, die Finanzierungslehre gewerbli-

cher Unternehmen einfach umzuetikettieren – kaum Aufnahme in Theorie und Wissenschaft (vgl. Vilain 2006). Eine Ausnahme bildete dabei das Fundraising, welches sich als Fortführung des Spendenwesens parallel zu den sich vielerorts verschärfenden Finanzierungsproblemen in erstaunlicher Weise professionalisierte.

Aus historischer Sicht ist das Spendenwesen dabei bereits ein alter Hut. Spätestens seit der Antike sind viele Formen des Spendens oder des Mäzenatentums dokumentiert, deren Grundmuster auch heute noch prägend für das moderne Fundraising sind. Spenden einzuwerben war seit dieser Zeit allerdings eher eine auf individuellem Talent beruhende Fähigkeit, Menschen zum Geben zu bewegen als eine professionelle Qualifikation. Das Spendensammeln in Kirchen und anderen Organisationen war eher Pfadabhängigkeiten als strategischer Planung geschuldet. So hatten spendensammelnde Organisationen mit Spendenbriefen, Galakonzerten oder persönlicher Ansprache von Spendern gute Erfahrungen gemacht und diese dann im Laufe der Zeit weiter verfeinert. Ein Austausch über Organisationsgrenzen hinweg war spärlich und wurde nicht gezielt gefördert.

Einen enormen Bedeutungszuwachs hat das Thema in Deutschland vor gut 20 Jahren durch den Transfer angelsächsischer Konzepte und Praktiken unter dem Namen »Fundraising« erhalten. Die Gründung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) 1993 markierte schließlich den Einstieg in die Institutionalisierung des Arbeitsfeldes. Bezeichnenderweise wurde diese als Berufsorganisation gegründet und zeichnete damit den Weg der weiteren Entwicklung vor. Auch wenn es vereinzelte Bestrebungen gab, dem Arbeitsfeld ein theoretisches Fundament zu geben, so wurde doch über die Jahre deutlich, dass im Mittelpunkt des Interesses die Expansion des sich schnell entwickelnden Berufsbildes stand. Mit der sechs Jahre später gegründeten Fundraising Akademie wurde dabei ein Meilenstein erreicht, indem die heterogenen Facetten des Fundraising curricularisiert und zu einer im Feld hochgradig anerkannten Ausbildung gebündelt wurden. Allein eine tragfähige theoretische Fundierung entstand dabei nicht. Der Anschluss an bestehende Wissensbestände erfolgte nicht systematisch. Zwar wurde mit der späteren Um-

benennung der BSM zum Deutschen Fundraising Verband (DFRV) die Eigenständigkeit des Fachgebietes betont, die Abgrenzung zu anderen betrieblichen Disziplinen wie Finanzierung und Marketing oder auch an junge Wissensgebiete wie dem Freiwilligenmanagement blieb unscharf. Bestenfalls randständige Bedeutung hatten Überlegungen zur gesellschaftspolitischen Funktion oder Instrumentalisierung des Fundraising sowie Befunde zu möglichen negativen Begleiterscheinungen für anwendende Organisationen.

Sicherlich ist die erste große Erfolgswelle des Fundraising unter anderem auch den bereits erwähnten Änderungen und Debatten der 1990er Jahre geschuldet, die durch die Reformen der Sozialgesetzbücher (SGB), den darin veränderten Finanzierungsmodi und der Angst vor dem Rückzug des Staates aus der Finanzierung vieler Arbeitsfelder geprägt waren. In dieser Situation wirkte Fundraising wie ein Heilsversprechen: Die richtige Kommunikation wird es schon richten. 20 Jahre später tritt allerdings deutliche Ernüchterung ein. Der Anteil der Spenden an der Gesamtfinanzierung der meisten Organisationen hat sich in dieser Zeit kaum nennenswert verändert, die Spenderquote für die Bundesrepublik insgesamt sich seit 2005 – trotz wachsender Zahl professioneller Spendensammler – sogar dramatisch verringert. Das Fundraising ist weitgehend eine »Tipps-und-Tricks-Disziplin« von Praktikern für Praktiker geblieben, welche mittlerweile etwas blutleer anmutet. Forschung und Theoriebildung, die in vielen anderen Fachgebieten im Dialog mit der Praxis regelmäßig für »Bluttransfusionen« sorgen, finden abseits allgemeiner Spendenstatistiken nur in homöopathischen Dosen statt.

Obwohl die Finanzierung über Spenden nur einen geringen Teil des Finanzierungsportfolios des Dritten Sektors ausmacht, wurde es für viele zum Inbegriff der Finanzierung selbst. In der Folge wurde der Gegenstandsbereich des Fundraising ausgeweitet und entfernte sich zunehmend von der anfänglichen Klarheit einer auf das Spendenwesen ausgerichteten Handlungslehre.

Vor diesem Hintergrund war es somit einmal an der Zeit, kritisch nach der Bedeutung von Finanzierungsfragen und den Potenzialen des Fundraising zu fragen. Was kann Fundraising in seiner jetzigen Form zur Erklärung und Bewältigung der Zukunftsherausforderungen noch leisten? Wie findet sich Fundraising in die Herausforderungen moderner Finanzierung eingebettet? Welches aber sind die aktuellen Fragestellungen der Finanzierung jenseits des Fundraising? Fragen über die 10

Referentinnen und Referenten sowie 100 Teilnehmende im Rahmen der Fachtagung »Social Talk 2014« diskutierten. Mit diesem Format bietet die Evangelische Hochschule Darmstadt im Rahmen der Begegnungen zwischen Wissenschaft und Praxis einen Ort für Debatten rund um die Leitung gemeinwohlorientierter Organisationen an. Die Tagungsreihe befasst sich in einer ganzheitlichen Sichtweise mit Fragen des Managements, insbesondere der Finanzierung und wird organisiert vom Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD (IZGS), der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), der Evangelischen Kirche von Kurhessen Waldeck (EKKW), dem Diakonischen Werk Hessen sowie der Fundraisingakademie. Zentrale Beiträge und Ergebnisse der Tagung wurden in diesem Band zusammengetragen. Im Ergebnis zeigen sich zwei thematische Schwerpunkte, die nicht nur die inhaltlichen Vorgaben der Tagung, sondern auch zentrale Diskussionsstränge der Tagung reflektieren:

Fundraising im Blick: Entwicklungen, Grenzen und Herausforderungen

Ausgehend von den oben getroffenen Befunden diagnostiziert Kai Fischer in seinem Beitrag »20 Jahren Fundraising in Deutschland – eine kritische Reflektion« eine Krise des Fundraising. Die zunehmende Professionalisierung von Fundraising-Techniken haben, so seine These, dabei zu einer Rationalisierung des gegenseitigen Austauschverhältnisses zwischen Geber und Nehmer geführt. Das reziproke System von Geben und Nehmen wird dabei durch die Fokussierung auf einen materiellen Kern zunehmend seiner sozialen Basis beraubt. Auf diese Weise empfinden Spender ihren Beitrag als einseitig, die dazu von den Fundraisern eingesetzte Kommunikation als berechnend und lästig. Auswege aus diesem Dilemma liegen nach *Fischer* nicht in einer weiteren instrumentell verstandenen Professionalisierung, sondern in einer Rückbesinnung auf den sozialen Gehalt des Gebens. In den Mittelpunkt rücken dann nicht Konzepte und Techniken für schnelles Geld, sondern die Etablierung dauerhafter sozialer, netzwerkartiger Beziehungsstrukturen. So verstanden wird Fundraising wieder kompatibel mit einer Gabe-Logik, die als zivilgesellschaftliches Handlungsprinzip verstanden werden kann.

Kritik an theoretisch generalisierenden Handlungsmodellen im Fundraising äußert auch *Karl-Heinz Boefenecker* in seinem Beitrag »Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde im Spannungsverhältnis widersprüchlicher Anforderungen«. Am

Beispiel der katholischen Kirchengemeinde St. Theodor und evangelischen Kirchengemeinde Höhenberg-Vingst in Köln verdeutlicht er konkret mögliche Hürden bei der Umsetzung eines Fundraising-Konzepts. Widersprüchliche Sachziele und heterogene Stakeholderanforderungen verhindern dabei die Realisierung eines generalistischen Fundraisingkonzepts mit organisationsfremder Handlungslogik.

Manuela Kisker und *Klara Kletzka* ordnen Fundraising in einen größeren Kontext ein. Das Spendenmanagement muss dabei ihrer Ansicht nach als ein Teil eines komplexen Finanzierungs-Mixes gesehen werden. Am Beispiel des DialogMuseums in Frankfurt diskutieren sie »Chancen und Risiken von Drittmitteln: Herausforderungen an das Finanzmanagement«. Dabei wird deutlich, dass eine bloße Fokussierung auf Fundraising für das Management einer Organisation nicht ausreichend ist. Vielmehr bedarf es in der Regel eines Zusammenspiels zwischen verschiedenen – sich dynamisch verändernden – Finanzierungsarenen. Diese werden durch unterschiedliche Akteure und Handlungslogiken geprägt. In der Folge zeigen sich aktuell zahlreiche Herausforderungen, in deren Folge Kisker und Kletzka eine Professionalisierung des Finanzmanagements fordern – nicht zuletzt damit dringend erforderliche Innovations- und Steuerungskonzepte realisierbar werden.

Zukunft von Finanzierung und Fundraising: Innovation, Nachhaltigkeit und Kooperation

Loring Sittler widmet sich in seinem Beitrag »Soziale Innovation: Keine Frage des Geldes, sondern der Haltung« im Besonderen der Notwendigkeit sozialer Innovationen zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen der Zukunft und wie diese entstehen können. Er plädiert für ein stärkeres Engagement aller gesellschaftlichen Akteure und sieht darin die einzig wirksame Strategie, um den aktuellen Herausforderungen, vor allem denen des demografischen Wandels, zu begegnen. Voraussetzung sei eine veränderte Grundhaltung. So fordert er eine aktive Mitwirkung bei der Gestaltung einer menschenwürdigen Gesellschaft, beispielsweise durch lokale Bündnisse und ein verändertes Altersbild. Dabei dürfen sich insbesondere auch Unternehmen nicht entziehen. Vor diesem Hintergrund seien spendensammelnde NPOs keine Bittsteller bei Firmen, sondern Vermittler von Teilhabe. Eine derart veränderte Rolle, führe dann auch so einem neuen Selbstbewusstsein und zu Kooperationen auf Augenhöhe.

Andreas Schröer skizziert, wie Nonprofit Organisationen Ressourcen für soziale Innovationen generieren können. Was unter sozialen Innovationen zu verstehen ist und welche Ressourcen für sie benötigt werden, steht im Vordergrund dieses Beitrags. Praktische Handlungsempfehlungen schließen den ab, so dass die Leserinnen und Leser Hinweise erhalten, wie eine ressourcenorientierte Innovationsförderung gelingen kann.

Michael Vilain stellt in seinem Beitrag »Innovative Finanzierungsmodelle im Nonprofit-Management« vor. Dass die Zukunft auch einen Wandel der Finanzierung sozialer Organisationen bedeuten wird, zeigen die Erläuterungen zur zunehmenden Dynamik und Komplexität der Probleme in nahezu allen sozialen Arbeitsfeldern. Bestehende Finanzierungsformen reichen nicht mehr aus, um die vielschichtigen gesellschaftlichen Aufgaben zu ermöglichen. Ein Lösungsansatz bilden dazu multizentrische und hybride Geschäfts- und Finanzierungsmodelle, welche der Autor anhand aktueller Forschungsprojekte aus dem Bereich der Versorgungsforschung beschreibt. Ausgangspunkt sind dabei immer weniger technische oder methodische Fragen des Finanzmanagements, sondern vielmehr die Überwindung klassischen Kirchtumdenkens zugunsten kooperativer Modelle in multizentrischen Wertschöpfungsarchitekturen. Als hinderlich erweist sich dabei auch das vorherrschende, sozial- und wirtschaftspolitisch erwünschte Wettbewerbsparadigma. Potenziale und Grenzen solcher neuen Finanzierungsarchitekturen werden anhand aktueller Erkenntnisse zur geplanten Weiterentwicklung des Hausnotrufs geschildert.

Aus einem ganz anderen Blickwinkel nähert sich *Joachim Fröhlich* der Innovation von Finanzierung, Angesichts dramatisch gesunkener Zinssätze fällt es aktuell schwer, passable Renditen mit ethisch vertretbaren Geldanlagen zu erwirtschaften. In der Folge schrumpft der finanzielle Spielraum für Stiftungen und kirchliche Einrichtungen deutlich. In seinem Beitrag zeigt *Fröhlich* wie wertorientierte Banken auf die veränderten Anforderungen großer Geldanleger im kirchlichen Bereich reagieren. Er gibt dabei in seinem Beitrag ein Beispiel zum Nachhaltigen Investment: EB - Renewable Energy Fund Emerging Markets (ERE-FEM): Ein innovativer Weg der Entwicklungsfinanzierung zwischen institutionellen Investoren und Entwicklungsbanken. Der von der Evangelischen Bank (EB) und Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) aufgelegte Fonds soll einen Anteil zur Entschärfung der Problemsituation von Entwicklungs- und Schwell-

lenländern im Bereich Klimawandel, demografische und wirtschaftliche Entwicklungen leisten. Das hier vorgestellte Finanzprodukt ermöglicht dabei entwicklungspolitische Projekte bei einer privatwirtschaftlich profitablen Rendite und erweitert somit nicht nur die Optionen beim Mission Investing, sondern hilft auch vielen auf Kapitalerträge angewiesenen Organisationen aus einer schwierigen Lage.


Ausblick: Social Talk 2015

Der große Zuspruch zur Tagung hat Mut zu einer Fortführung des Formats gemacht. Auch wenn der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis nicht immer ganz leicht ist, so soll er im Sinne eines dialektischen Motors auch künftig Antriebsriemen für diese Veranstaltung sein. Beide Perspektiven lösen nicht nur gelegentlich wechselseitige Befremdung aus, sondern treten vor allem in einen fruchtbaren Dialog und führen dann durchaus zu interessanten Synthesen. In den Diskussionen und Rückmeldungen gab es vielfach Hinweise für interessante Themen und Weiterentwicklungen des Konzepts, die für die künftige Planung auch aufgegriffen werden. Immer wieder zu beobachten war, die Rückbindung der Diskussionen an die Verfasstheit des bundesdeutschen Sozialstaatsmodells und seiner wahr- oder angenommenen Entwicklung. Strategisches Handeln im Sozial- und Gesundheitswesen ist ohne die Reflektion dieser Frage kaum vorstellbar. Daher wird ein Schwerpunkt der kommenden Tagung auf den Entwicklungsperspektiven unseres Sozi-

alstaats und den damit einhergehenden Konsequenzen für Ressourcen und Management in Nonprofit-Organisationen sein. Dazu erwarten wir erneut interessante Gäste aus Wissenschaft, Politik und Praxis.

Dass diese kleine Veröffentlichung zustande gekommen ist, haben wir einer Vielzahl von Menschen und Organisationen zu verdanken. Dazu zählen vor allem auch die Sponsoren der Tagung, denen an dieser Stelle ein ganz herzlicher Dank gilt. Dies waren in alphabetischer Reihenfolge:

- die Bank für Sozialwirtschaft
- die Evangelische Bank
- der Generali Zukunftsfonds
- die KIGST GmbH
- der Versicherer im Raum der Kirchen (VRK)
- die VR Leasing-Gruppe
- die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon GmbH

Ferner gilt unser Dank den Medienpartnern: dem Fundraisermagazin, dem Verlag Wort im Bild sowie dem Evangelischen Pressedienst. Durch die Zusammenarbeit mit dem Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik war es uns möglich, sehr viele Menschen, unter anderem über den Evangelischen Pressedienst mit unserer Tagung und den Ergebnissen zu erreichen. Ein besonderer Dank gilt Timo Schmidt für die Realisierung dieses Bandes. 

20 Jahre Fundraising in Deutschland – eine kritische Reflektion

Von Kai Fischer, Mission-Based Consulting

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

Die Gründung des Deutschen Fundraising Verbands im Jahr 1993, damals noch unter dem Namen Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing, markiert in der kollektiven Wahrnehmung den Beginn des professionellen Fundraisings in Deutschland. Anlässlich der Gründung des Verbands wurde auch der erste Fundraising Kongress organisiert und wenige Jahre später die Fundraising Akademie gegründet. Verbunden mit beiden Ereignissen und den dadurch ausgelösten Entwicklungen ist die Vorstellung der Adaption der Kulturtechnik »Philantropie« aus dem US-Kulturraum auf deutsche Verhältnisse, welche ironischerweise 150 Jahre zuvor von US-Eliten aus Europa, vorwiegend aus Deutschland und Großbritannien, übernommen wurde (vgl. Adam 2009)

Das Fundraising – verstanden als Bitte um Unterstützung von Projekten und Programmen – ist allerdings schon bedeutend älter: So finden wir im Neuen Testament mit dem Brief des Paulus an die Korinther die Stelle, in der Paulus um die Kollekte für die Gemeinde in Jerusalem bittet. Auch der Gründungsakt der Evangelischen Kirche im Jahr 1517, lässt sich als Reaktion auf einen Spendenskandal lesen: Mit seinen an die Schlosskirche zu Wittenberg geschlagenen Thesen wendet sich Martin Luther gegen den Ablasshandel. Dieser hat sich zwar aus der mittelalterlichen Bußpraxis entwickelt, diente aber zumindest auch indirekt der Finanzierung des Petersdoms in Rom sowie dem Unterhalt der Ablassprediger und ihrer Landesherren. Viele solcher historischen Beispiele ließen sich noch finden und legen eine Spur bis zum heutigen Tag. Und auch wenn in den letzten Jahrzehnten die Versorgung der Armen immer stärker staatlich reguliert wurde und über staatliche Strukturen erfolgte, so konnten private Spenden nie vollständig ersetzt werden (vgl. Althammer 2013).

Wenn Spenden und Gaben Teile der Kulturgeschichte und gesellschaftlichen Wirklichkeit Europas sind, dann stellt sich die Frage, warum wir kollektiv davon ausgehen, dass Fundraising erst

20 Jahre alt ist. Oder um die Frage zuzuspitzen: Welche gesellschaftlichen Umbrüche forcieren eine solche Wahrnehmung?

Diese Frage führt uns zur staatlichen Regulierung der Sozialen Arbeit in Deutschland. Auch wenn es immer wieder private Initiativen gab, so war es doch lange Zeit gesellschaftlicher Konsens, dass soziale Leistungen durch den Staat finanziert werden sollten. Dies zeigt sich beispielsweise im Sozialstaatsprinzip des Grundgesetzes. Drei Aspekte sind hierbei nachzuvollziehen:

Die Überforderung privater sozialer Sicherungssysteme

Bei zunehmender Not in Folge von Industrialisierung und Landflucht waren private, auf Spenden gegründete soziale Sicherungssysteme überfordert. Sie konnten zwar häufig individuelle Notlagen lindern, aber keine umfassende soziale Sicherung breiter Kreise der Bevölkerung sicherstellen.

Inkonsistenz mit dem Gleichheitsgrundsatz

Spenden und Almosen sind immer auch symbolische Handlungen zur Reproduktion sozialer Statusunterschiede. Der Gebende zeigt durch seine Spende, dass er sich diese Gabe ökonomisch leisten kann. Der Empfänger akzeptiert mit der Annahme zugleich die dadurch ausgedrückte symbolische Ungleichheit. Verstehen sich bürgerliche Gesellschaften als »gleich«, ist diese dem Almosen inhärente Symbolik nicht weiter akzeptabel. Eine staatliche, steuerfinanzierte Sozialpolitik umgeht diese Symbolik, sodass sie für bürgerliche Gesellschaften angemessener und passfähiger zu sein scheint.

Möglichkeit des Mißbrauchs sozialer Sicherungssysteme

Schon seit dem Spätmittelalter ist dieser Topos manifest: Auf Almosen und Spenden gegründete soziale Sicherungssysteme können auch ausgenutzt werden, sodass Menschen in den Genuss sozialer Hilfen kommen, die dieser Hilfe im Grunde nicht bedürfen.

Eine diese zum Teil widersprüchlichen Aspekte einbeziehende umfängliche staatliche Sozialpolitik wurde seit den 1950er Jahren flächendeckend durchgesetzt und erst in den 1980er Jahren wie-

der zunehmend in Frage gestellt. Aufgrund der Konsolidierung öffentlicher Haushalte werden die Zuwendungen des Staats an Nonprofit-Organisationen reduziert. Insgesamt stehen weniger Finanzmittel für wachsende Aufgaben im sozialen Bereich zur Verfügung, denn gleichzeitig wächst der Dritte Sektor in Deutschland. Damit erhöht sich tendenziell die Nachfrage nach Mitteln, zur Lösung sozialer beziehungsweise ökologischer Probleme. In der Folge steigt der Bedarf an einer neuen, effektiveren und effizienteren Steuerung staatlichen Handelns. Im Zuge der Diskussionen über neue Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung und der Umstellung ihrer internen Steuerung auf Marktprinzipien werden auch die Beziehungen zwischen Nonprofit-Organisationen und Staat teilweise neu geregelt. Soziale Dienstleistungen werden nunmehr über Märkte oder (Quasi-)Märkte angeboten.

Diese Situation wird von vielen Nonprofit-Organisationen als Erschütterung ihres ökonomischen Fundaments empfunden. Hierauf reagieren sie zunächst mit Prozessen der Rationalisierung. Die flächendeckende Einführung von Controlling und die Veränderung entsprechender Steuerungsinstrumente kann als Ausdruck dieser Entwicklung interpretiert werden. Zugleich war damit die Suche nach neuen Finanzierungsoptionen verbunden. Daneben entstanden seit den 1970er Jahren mit dem Aufkommen neuer sozialer und politischer Bewegungen, beispielsweise im Umfeld der gesellschaftlichen Auseinandersetzung über die zivile Nutzung der Kernkraft, Nonprofit-Organisationen, die aufgrund ihrer staatskritischen Haltung auf staatliche Finanzierung weder hoffen noch diese akzeptieren konnten. Diese Organisationen begannen Finanzierungsinstrumente zu nutzen, welche bis dahin vorrangig von Organisationen der Entwicklungshilfe genutzt wurden: Sie baten ihre Unterstützer um Spenden oder boten Mitgliedschaften an, um ein finanzielles Fundament zu schaffen, auf dem die politische Arbeit aufbauen konnte.

In diese Entwicklungen fiel die Gründung des Deutschen Fundraising Verbands und damit die Etablierung des Fundraisings in Deutschland: Fundraising erschien am Horizont als Versprechen, finanzielle Defizite durch das Sammeln von Spenden ausgleichen zu können. Vergleicht man dieses Versprechen mit den vorliegenden Zahlen aus der Mitte der 1990er Jahre, wird deutlich, dass es eine Fiktion bleiben wird: Wie die Zahlen des Johns-Hopkins-Projekt zum Dritten Sektor für die USA zeigten, waren dort nur 13% aller Mittel im Dritten Sektor über Fundraising eingeworben.

87% aller Mittel stammen aus staatlichen Zuwendungen oder wurden durch den Verkauf von Leistungen selbst erwirtschaftet (vgl. Salamon und Anheier 1996). Ergo stammt trotz aller Anstrengungen – selbst in den USA – immer nur ein kleiner Teil der Ressourcen, die im Dritten Sektor benötigt werden, aus Spenden. Dies wird voraussichtlich auch künftig so bleiben.

Inhärent ist diesem Versprechen jedoch eine Defizit-Orientierung: Organisationen setzen Fundraising ein, um sich fehlende Ressourcen über Spenden zu beschaffen. Damit ist es auch konsequent, Fundraising als Beschaffungsmarketing zu qualifizieren: Es werden Denkmuster und Instrumente des Marketings eingesetzt, um sich die notwendigen Ressourcen zu beschaffen (vgl. Urselmann 1998). Aber um welche Ressourcen geht es dabei eigentlich? Diese Frage führt zurück zum Ablasshandel: Obwohl zunächst durchaus theologisch als Form der Buße konzipiert, kann es als Finanzierungsinstrument genutzt werden, verliert dann aber sein theologisches Fundament. An dieser Stelle setzt die Kritik von Luther an. Die sozialen Konstruktionsprozesse hinter dem Spenden erscheinen bei näherer Betrachtung als Gabe-Handlungen¹ (vgl. Mauss 1968 oder Schulz-Niewandt und Köstler 2011) und verweisen auf Sozialkapital als zentraler Ressourcen, die im Fundraising genutzt und geschaffen wird (vgl. Fischer 2015). Sozialkapital ist in soziale Beziehungen und Netzwerke eingebettet. Der Zugang beziehungsweise dessen Nutzung wird innerhalb der Beziehungen und Netzwerke verteilt und kontrolliert (vgl. Coleman 1988).

Damit lässt sich auf theoretischer Ebene begründen, warum Beziehungen im Fundraising eine solche große Rolle spielen (Vgl. Burnett 1992). Durch Gabe-Handlungen schaffen wir – das zeigt nicht zuletzt der Tausch von Geschenken zu Weihnachten – soziale Interaktion. Die Gabe wird damit zu einem Ausdruck der sozialen Beziehung (vgl. Godbout 1998). Damit geht es dann im Fundraising aber nicht mehr um die Beschaffung von materiellen oder monetären Ressourcen, sondern um den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Es geht um Einladungen zur Teilhabe und um die gemeinsame Gestaltung sozialer Veränderungen: zusammen die Welt ein Stück besser, schöner, gerechter, humaner zu machen.

Gleichzeitig lässt sich zeigen, dass Märkte Gesellschaften nicht integrieren können. Wie Beckert (2007) ausführt, setzen Märkten zwar Vertrauen voraus, können dies aber selbst nicht schaffen, geht es hier doch viel eher um konkurrenzhaftes

Realisierung des eigenen Nutzens. Auch dem Staat gelingt es immer weniger, Gesellschaften zu integrieren, wie nicht zuletzt die Politikverdrossenheit zeigt. Gesellschaftliche Integration ist hingegen – auf diesen Zusammenhang weist Putnam (2000) hin – an Sozialkapital gebunden. Da Sozialkapital in soziale Netzwerke und Beziehungen eingebunden ist, ermöglichen erst Prinzipien, die auf diese Form des Kapitals zurückgreifen, eine gesellschaftliche Integration. So betrachtet lässt sich Fundraising als Gestaltungsprinzip der Zivilgesellschaft verstehen (vgl. Fischer et al 2015): Im Fundraising werden soziale Techniken zusammengefasst, die helfen, soziale Beziehungen für die Gestaltung von Zivilgesellschaft zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Geld ist dann nicht mehr der Zweck des Fundraisings, sondern ein Mittel, welches benötigt wird, um gemeinsam Zivilgesellschaft gestalten zu können und ein Ergebnis sozialer Beziehungen. Dieses Missverständnis, das sich aus der durchaus berechtigten Defizit-Orientierung herleitet und seine Ursache in der Verwechslung von Mittel und Zweck hat, ist dann wiederum der Grund für die derzeit zu beobachtende Stagnation des Fundraisings in Deutschland. Denn das ursprüngliche Versprechen, durch professionelles Fundraising ließen sich weitere Ressourcen für Nonprofit-Organisationen bzw. deren Projekte und Programme erschließen, muss heute als nicht realistisch eingeschätzt werden:

- Der Bericht des Spendenrats und der GfK (2012) zeigt, dass das Volumen der Mittel, die durch Fundraising eingeworben werden, seit vielen Jahren stagniert. Einzig über medial im Fernsehen vermittelte Naturkatastrophen lassen sich kurzfristig höhere Erlöse im Fundraising realisieren.
- Gleichzeitig, geht der Anteil der Spender in Deutschland im langfristigen Mittel immer weiter zurück. In Deutschland spendet nur noch etwa ein Drittel der Einwohner. Das Gesamtvolumen bleibt konstant, da diejenigen, die spenden, häufiger spenden.
- Im internationalen Vergleich gehört Deutschland schon seit Jahren nicht mehr zur Spitzengruppe: Im jährlich von der britischen CharityAidFoundation (vgl. CAF 2014) erstellten World Giving Index wird Deutschland aktuell auf Platz 28 geführt – hinter Ländern wie Turkmenistan, Liberia und Sri Lanka. Die Dramatik dieser Platzierung wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass Deutschland im Vergleich der letzten fünf Jahre noch auf Platz 19 rangierte: Der relative Abstieg ist also

ein Ergebnis des Fundraisings der letzten Jahre.

Der Zusammenhang von Praktiken des Fundraisings und diesen Ergebnissen lässt sich verstehen, wenn man sich die Mühe macht, Förderer nach ihren Erfahrungen zu befragen. Schnell wird deutlich, dass das Spenden durchaus positiv assoziiert ist: Berichtet wird von positiven Gefühlen, dem Wunsch, etwas Gutes zu tun und regionale Aktivitäten zu unterstützen. Berichtet wird aber auch von empfundenen Übergriffen durch Ansprache auf der Straße und in Briefen, die nur darauf abzielen, Geld zu erhalten. Denn auch hier gilt der Hinweis von Burnett (1992): Wer Spenden erhalten möchte, sollte zunächst auf das Herz, dann den Verstand und erst dann auf die Brieftasche zielen. Dieser Hinweis verdeutlicht, wohin sich Teile des Fundraisings entwickelt haben: Wer Ressourcen effizient beschaffen muss, kann in der Versuchung stehen, ohne Umwege gleich auf die Brieftasche zu zielen. Das wird aber in der Regel – auch wenn es zur Spendenhandlung kommt – durchaus als Übergriff erlebt und zieht entsprechende Reaktionen nach sich (vgl. Hibbert 2005).

Damit lässt sich die ursprüngliche Frage – was vor 20 Jahren passiert ist – beantworten: Da immer weniger Mittel für die vielfältigen Aufgaben aus öffentlichen Haushalten zur Verfügung stehen, greifen Nonprofit-Organisationen zum Fundraising, um diese Defizite auszugleichen. Dabei wird eine Verschiebung vorgenommen: Aus den Mitteln, die Förderer zur Verfügung stellen, um Zwecke gemeinsam zu verwirklichen, wird ein Selbstzweck: Es geht nicht mehr um die Aufgaben, Anliegen und Mission der Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen, sondern um die Höhe der zu beschaffenden Mittel. Verbunden mit den Praktiken des kommerziellen Marketings werden so Verhaltensweisen etabliert, die direkt auf die Brieftaschen der Förderer zielen. Dies ist zunächst durchaus erfolgreich. Allerdings lernen Menschen relativ schnell und spüren, dass mit Hilfe der eingesetzten Techniken eben keine Beziehungen mehr etabliert werden, sondern sie lediglich animiert werden sollen, Ressourcen zu geben.

Damit kehrt sich das integrative Prinzip des Dritten Sektors in sein Gegenteil. Fundraising wird dann wie oben beschrieben fatal, weil es die innere Rationalisierung von Nonprofit-Organisationen nach außen als Beziehungsgestaltung zum Spender fortsetzt. Dies wiederum kann vom Spender durchaus als übergriffig erlebt und

als Ursache der oben beschriebenen Entwicklungen verstanden werden: Immer mehr Menschen entziehen sich dem Ansinnen zu spenden. Diejenigen, die sich diesem Ansinnen nicht entziehen, spenden hingegen öfter. Schließlich lindern sie mit ihren Spenden durchaus Leid und Not und die Empfänger der Leistungen, die mit Hilfe der Spenden erstellt werden, können nichts für die Praktiken der Nonprofit-Organisationen im Fundraising. Damit erodiert jedoch in Teilen die soziale Basis des Gebens, da auf Sozialkapital zugegriffen wird, ohne die notwendigen Beziehungen und Netzwerke zu etablieren. Dies kann von potenziellen Förderern durchaus als Ausnutzung erlebt werden. Auf Seiten der Nonprofit-Organisation korrespondiert dies mit einer Verwechslung der verschiedenen Formen von Kapital: Es wird versucht, Sozialkapital in ökonomisches Kapital zu transformieren und es in diesem Prozess seiner gesellschaftlichen Funktion zu entkleiden.

Um das Potenzial des Fundraising ausschöpfen und die Bereitschaft zum Geben erhöhen zu können, scheint es notwendig, stärker auf den Zusammenhang von Spenden, Geben und Sozialkapital zu rekurrieren:

- Spenden sind wie bereits ausgeführt als Gaben zu verstehen. In Prozess des Gebens und Nehmens werden Beziehungen etabliert. Deshalb ist eine Konzeption von Fundraising entlang den Logiken des klassischen Marketings eher kontraproduktiv. Es werden eben keine Leistungen und Produkte ausgetauscht, sondern – wie schon von Mauss (1968) beschreiben – soziale Beziehungen aufgebaut. Spenden sind lediglich Symbole diese Beziehungen.
- Damit sind Spenden spezifische Formen des Sozialkapitals, welches in den sozialen Beziehungen und Netzwerken eingebettet ist. Wollen Nonprofit-Organisationen an Ressourcen des Sozialkapitals partizipieren, müssen sie sich als gleichberechtigter Akteur in diese Netzwerke begeben bzw. diese im Fundraising aufbauen und etablieren. Ein unmittelbarer Zugriff auf die Ressourcen verbietet sich, da dies in der Regel durch die anderen Akteure im Netzwerk sanktioniert wird.
- Diese Zusammenhänge müssen im Management der Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen verstanden werden. Eine Führung von Fundraising allein anhand ökonomischer Kennzahlen ist meistens kontraproduktiv, weil dann auf die Ressourcen selbst und nicht auf die Qualität der etablierten Netzwerke abgehoben wird. Hier sind

noch geeignete Kennzahlen zu entwickeln und zu implementieren.

Damit zeigt sich aber auch, dass die derzeitige Situation im Fundraising in Deutschland nicht zwangsläufig ist. Vielmehr besteht sowohl auf Ebene der einzelnen Organisation, Stiftung und Sozialunternehmen hinreichend Handlungspotenzial, um die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft weiter auszubauen, als auch auf Ebene der Gesellschaft die Chance, das Geben als zivilgesellschaftliches Prinzip der Gestaltung zu etablieren. Dies setzt jedoch voraus, Unterstützer einzuladen, sich an der Gestaltung der Gesellschaft zu beteiligen. Erst wenn dies wirklich ernst gemeint ist, wird es gelingen, weitere Ressourcen zu erschließen. Für eine humanere, gerechtere und schönere Gesellschaft lohnt es sich, die Zivilgesellschaft gemeinsam weiterzuentwickeln.

Anmerkung:

¹ Das Konzept der Gabe wurde schon 1925 von Marcel Mauss mit seinem Essay »Le Don« begründet (Mauss 1968).

Literatur:

Adam, Thomas (2009): *Buying Respectability. Philanthropy and Urban Society in Transnational Perspective, 1840s to 1930s.* Bloomington.

Althammer, Beate (2013): *Bettler und Vaganten in der Neuzeit (1500–1933): Eine kommentierte Quellenedition.* Essen.

Beckert, Jens (2007): *Die soziale Ordnung von Märkten.* MPIfG Discussion Paper 07 / 6. Köln.

Burnett, Ken (1992): *Relationship Fundraising: A Donor Based Approach to the Business of Raising Money.* London.

Coleman, James Samuel (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital.* In: *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, S. S95–S120.

Fischer, Kai (2015): *Warum Menschen spenden. Ein Beitrag zur Gabe-theoretischen Fundierung des Fundraisings.* Im Druck.

Fischer, Kai/ Haurert, Fritz/ Kreuzer, Thomas (2015): *Was ist Fundraising? In: Fundraising Akademie (Hg.): Handbuch Fundraising.* Im Druck.

Godbout, Jacques T. (1998): *The World of the Gift*. Mit Alain Caillé. Québec.

Mauss, Marcel (1968): *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt am Main.

Putnam, Robert (2000): *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York.

Salamon, Lester M. / Anheier, Helmut K. (1996): *The Emerging Nonprofit Sector. An Overview*. Manchester, UK.

Schulz-Nieswandt, Frank; Köstler, Ursula (2011): *Bürgerschaftliches Engagement im Alter. Hintergründe, Formen, Umfang und Funktionen*. Stuttgart.

Urselmann, Michael (1998): *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden.

Urselmann, Michael (2014): *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinnützige Organisationen*. Wiesbaden.

Internetquellen:

Charities Aid Foundation – CAF (2014): *World giving index 2014. A global view of giving trends*. URL: https://www.cafonline.org/pdf/CAF_WGI2014_Report_1555AWE_BFinal.pdf (Abruf 29.12.2014)

Hibbert, Sally (2005): *Why do people give to charity – and why don't others? In: ESRC Charitable Giving Brochure*. Swindon, UK. URL: http://www.ncvo-vol.org.uk/sites/default/files/UploadedFiles/NCVO/Publications/Publications_Catalogue/Sector_Research/Charitable_giving_and_donor_motivation.pdf (Abruf: 22.10.2013).

Spendenrat/GfK (2012): *Bilanz des Helfens*. URL: <http://www.spendenrat.de/filearchive/51f5cc7df589a49c7a7e07dcc149b13d.pdf> (Abruf: 20.01.2013).



Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde im Spannungsverhältnis widersprüchlicher Anforderungen

Von Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker, EH Darmstadt

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

1. Einführung

Seit den 1990er Jahren ist der gemeinnützige Sektor mit einer Vielzahl anglizistischer Wortschöpfungen konfrontiert. Begriffe wie »Nonprofit-Organisations«, »Social Innovation«, »Social Investment«, »Public Relations« oder auch »Fundraising« suggerieren neue Sachverhalte, Konzepte, Strategien und damit verbundene Erfolgsaussichten. Diese treffen auf eine gesellschaftspolitische Realität, die hierzulande unter anderem durch wegbrechende bzw. rückläufige öffentliche Zuschüsse geprägt war und ist; parallel hierzu vollziehen sich erodierende Organisationsbindungen gegenüber Vereinen und Verbänden. Vor diesem Hintergrund ist das Konzept Fundraising stark mit der Hoffnung verbunden, neue Wege aus der chronischen Unterfinanzierung sachzieldominierter Aktivitäten zu finden und nachlassende Organisationsbindungen zu revitalisieren.

Dieser Beitrag spitzt diese prekäre Ausgangslage zu auf den Handlungsbereich einer konkreten Kirchengemeinde, die inmitten eines Stadtbezirkes mit besonderem Erneuerungsbedarf zahlreiche wie beispielhafte Initiativen für das Gemeinwesen Initiative ergreift. Für die damit verbundenen Aktivitäten stehen in kaum nennenswertem Umfang kirchliche oder öffentliche Mittel zur Verfügung; das Budget der Kirchengemeinde ist überschaubar, zumal deren Mitglieder mehrheitlich nicht ökonomisch starke Mittelschichten repräsentieren. Um Missverständnisse zu vermeiden, sei schon jetzt auf die Intention dieses Beitrages hingewiesen. Es geht hier nicht um eine Klageschrift oder gar ein Anprangern defizitärer Handlungsbedingungen, sondern um die Problematik widersprüchlicher Anforderungen und Interessenkonflikte in spezifischen Handlungskontexten. Dies gilt insbesondere für ein Fundraising, mit dem ein Ausweg aus der Unterfinanzierung sozialkaritativer Aktivitäten gefunden werden soll. Zugespitzt stellt sich die die

Frage, ob das Konzept Fundraising überhaupt für eine solche Arbeit geeignet ist, oder eher nicht einzulösende Hoffnungen weckt. Die nachfolgenden Befunde und Einschätzungen sind deshalb keineswegs als generalisierende Aussage zur Nützlichkeit, Brauchbarkeit und Sinnhaftigkeit von Fundraising misszuverstehen. Die Bewertungen zielen ausschließlich auf die Relevanz des Konzeptes im Anwendungskontext von kleinen und ressourcenschwachen Organisationen, wie beispielsweise Kirchengemeinden in sozial belasteten Stadtquartieren.

2. Begriffliche Klärungen

Spenden zu sammeln ist nicht neu und seit Jahrhunderten eine professionell ausgeübte Praxis insbesondere von kirchlichen Organisationen. Dass die katholische Kirche hierbei besonders erfolgreich ist und in ihrer Geschichte durchaus auf theologisch begründete Drohszenarien zum Geldeintreiben zurückgegriffen hat, unterscheidet deren Fundraising-Aktivitäten von jenen ihrer protestantischen Brüdern und Schwestern. Gleichwohl ist diese Form des Geldbeschaffens nicht identisch mit dem, was unter dem Anglizismus Fundraising zu verstehen ist. Denn das damit verbundene Konzept ist mit sehr viel weiteren Aspekten und Konnotationen verbunden. Wo also kommt Fundraising her, warum ist es entstanden und was sind die wesentlichen Konzeptmerkmale?

Fundraising, wörtlich übersetzt mit Geld einsammeln, ist ein spezifisches Produkt der nordamerikanischen Gesellschaft von wo aus es sich inzwischen international verbreitet hat (vgl. Haibach 2008). Entstehungshintergrund sind die in den Vereinigten Staaten von Amerika weitgehend fehlenden sozialstaatlichen Strukturen und Sicherungssysteme, in deren Folge sich private, über Spenden finanzierte Strukturen der sozialen Hilfe entwickelt haben. Entstanden sind hierdurch zahllose privat finanzierte Organisationen, die in ihrer Gesamtheit als »Dritter Sektor« bezeichnet werden (vgl. Salamon/ Anheier 1999). Das Konstrukt »Dritter Sektor« repräsentiert hierbei keine gemeinsame Selbstbeschreibung der in diesem Feld handelnden Akteure, sondern ist das analytische Ergebnis einer gesamtgesellschaftlichen Betrachtung zahlreicher wie heterogenen Aktivitäten, für die weder der Staat noch gewerbliche

Unternehmen eine vorrangige Handlungsdominanz beanspruchen. Seine materielle Existenz ist deshalb weder ausschließlich durch eine staatliche Refinanzierung, noch durch gewerbliche und marktbezogene Dienstleistungen gesichert. Was in diesem Sektor passiert und möglich ist, verdankt sich vor allem dem Engagement¹ eines aktiven Bürgertums, das historisch basierend auf Einwanderungs- und Siedlererfahrungen des 18. und 19. Jahrhunderts, staats- und institutionenkritische Mentalitäten herausbildete, verbunden mit sich ausprägenden kommunitaristischen Grundhaltungen (vgl. Etzioni 1998; Budäus/Grüning 1997). Dazu zählen unter anderem Einrichtungen der Bildung und Erziehung, der Kultur, des Naturschutzes, der gesundheitlichen und sozialen Dienste, religiöse Gemeinschaften, Sportvereine, und bürgerschaftliche Initiativen. Die hier tätigen Einrichtungen, Initiativen, Verbände, Stiftungen etc. firmieren im angelsächsischen Sprachgebrauch unter sehr unterschiedlichen Begriffen, wie etwa Nonprofit-Organisation, Charity-Organisation, Foundation oder auch Organisation des Dritten Sektors. Es sind Termini, die im deutschsprachigen Bereich bis in die 1990er Jahre fremd waren; analoge Aktivitäten wurden bis dahin zumeist mit dem Begriff »Wohlfahrtsverbände« oder »gemeinnützige Organisationen« benannt. Im Vergleich zur deutschen Entwicklung erforderten die in den USA gänzlich fehlenden oder nur gering ausgeprägten sozialstaatlichen Sicherungssysteme für soziale und bürgerschaftliche Initiativen deshalb schon immer andere, nicht über öffentliche Haushalte gesicherte Finanzierungsformen. Herausgebildet hat sich

in diesem Kontext ein professionell ausgeübtes Fundraising, das durch in der Regel freiberufliche Fundraiser oder entsprechende fest angestellte Mitarbeiter ausgeübt wird. Ohne Fundraising würde in Nordamerika kaum ein Museum, Kindergarten oder Krankenhaus, kaum eine Universität, und auch keine Kirchengemeinde finanziell bestehen können. Die Vorstellung, dass ein Pfarrer von seiner Kirchengemeinde selbst finanziert wird, oder eine staatliche Universität sich überwiegend aus eigenen und erwirtschafteten Einnahmen finanziert, ist konsensualer Teil der amerikanischen Zivilgesellschaft; was einen der substantziellen Unterschiede zur deutschen Sozialstaatstradition ausmacht (vgl. Schlüter 2004).

3. Das Fundraising-Konzept

Professionelles Fundraising ist damit ein Konzept einer umfassenden Mittelbeschaffung. Es geht hierbei nicht nur um die Gewinnung von Finanz- und Sachmitteln. Fundraising zielt darüber hinaus auf die gesamte strategische Planung, Koordination und Kontrolle der Aktivitäten einer Nonprofit-Organisation mit dem Ziel ab, alle für die Organisationstätigkeit benötigten Ressourcen zu beschaffen (vgl. Haibach 2008; Urselmann 2007). Finanzierungsquellen zu erschließen, ist ein wichtiger Zweck, jedoch nicht der alleinige. Fundraising wird so zu einem umfassenden Marketing- und Kommunikationskonzept. Das Beispiel der sogenannten »Spender-Schatzkarte« soll dies deutlich machen (vgl. Sittler und Amrhein o.J.: 20)

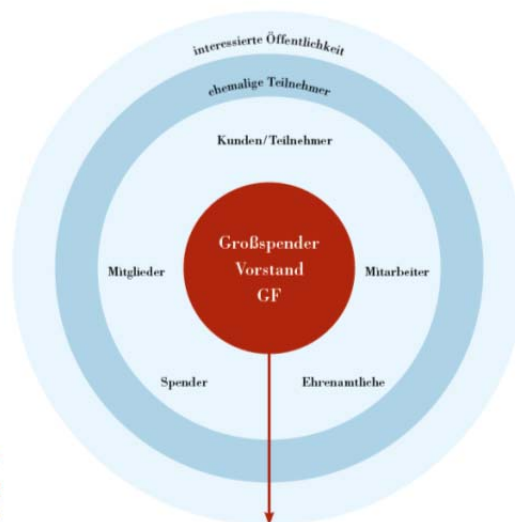


Abb. 2: Das Spendernetzwerk einer Organisation (nach The Fund Raising School, Indianapolis, 2000)

Die Spender-Schatzkarte ist eine der zentralen Fundraising-Instrumente. Sie ermöglicht die systematische Darstellung und Vergewisserung des Beziehungsnetzwerkes einer Nonprofit-Organisation. Aufgeführt werden die Namen von Bezugsgruppen, potenziellen Spendern und Interessenten. Dabei gilt: Je enger die Bindung oder der Kontakt zu einer Person oder Organisation ist, desto weiter im inneren des Kreises befindet sich diese in der organisationspezifischen Schatzkarte. Sittler/ Amrhein unterscheiden hierbei vier Bindungsebenen:

»1. Ebene: Das Herz der Organisation

Hier sind die Personen aufgeführt, die am meisten Zeit, Geld und Engagement für die Ziele der Organisation aufwenden: Vorstand, Geschäftsführung und Großspender.

2. Ebene: Der engere Kreis der Verlässlichen / Aktiven

Hierzu gehören alle Personengruppen, die regelmäßig Zeit in der Organisation verbringen und/oder diese regelmäßig unterstützen.

3. Ebene: Ehemalige

Personen und Organisationen, die in der Vergangenheit Zeit oder Geld gespendet und die Organisation in anderer Form unterstützt haben oder zu dieser in Beziehung standen, werden in der dritten Ebene zusammengefasst.

4. Ebene: Ungenutzte Potentiale

Die letzte Ebene umfasst solche Personen und Organisationen, die noch nie aktiv angesprochen wurden, für die Organisation aber interessant sein könnten.« (vgl. Sittler/ Amrhein, o.J.:21)

Die Spender-Schatzkarte ist ein erster Schritt zu einer analytischen und systematischen Umfeldanalyse der Nonprofit-Organisation. Zum Thema Fundraising vorliegende Ratgeber, Praxishandbücher und Handlungsorientierungen beschreiben in sehr konkreter Weise die Themen »Vorteile strategischer Planung«, »Mittel und Wege des Fundraisings«, »Spenderbindung und Dank«, zumeist sind diese mit entsprechenden Arbeitsblättern und Checklisten versehen. Am Beispiel der vom Generali Zukunftsfonds herausgegebenen Arbeitshilfe lässt sich dieses strategische und operative Herangehen beispielhaft illustrieren. Strukturierende Fragen und eine Auswahl zentraler Fundraisinginstrumente sollen helfen, die richti-

gen Schritte zu gehen (vgl. Sittler und Amrhein o. J.: 3):

- Wo stehen wir? – Kritische Analyse der IST-Situation
- Wen wollen wir erreichen? – Zielgruppen und Märkte
- Der Fundraising-Plan
- Persönlicher Kontakt
- Spendenbrief / Mailing
- Telefon-Fundraising
- Veranstaltungen, Feste und Events
- Online-Fundraising
- Kommunikation: Warum Öffentlichkeitsarbeit für das Fundraising?

So verstandene Konzepte eines Fundraisings erfordern nicht nur einen hohen Organisations- und Zeitaufwand, sondern zugleich auch eine professionelle Aufgabenwahrnehmung. Fundraising ist nichts für Dilettanten und eignet sich ebenso wenig als ein Einarbeitungs- und Beschäftigungsfeld für Praktikanten, Projektstudenten, stundenweise eingebundene Ehrenamtliche oder als partiell betriebene Tätigkeit hauptamtlicher Mitarbeiter. Wie aber fügt es sich dann in die Rahmenbedingungen kirchengemeindlicher Arbeit, die gerade durch solche Strukturen geprägt wird?

4. Fundraising im Kontext einer finanziell armen Kirchengemeinde

Diese Frage soll beispielhaft anhand der Arbeit zweier Kirchengemeinden – mit ihren zahlreichen stadtteilbezogenen Initiativen erörtert werden. Konkret geht es um die ökumenische Zusammenarbeit der katholischen Kirchengemeinde St. Theodor und der evangelischen Kirchengemeinde Höhenberg-Vingst in Köln, die Anfang der 1990er Jahre die Initiative »Pro HöVi« initiierten.

Höhenberg und Vingst gehören zum rechtsrheinisch gelegenen Stadtbezirk Kalk, in dem insgesamt rund 120.000 Menschen leben. Sozialräumlich sind die Stadtteile HöVi im Westen durch einen Rangierbahnhof begrenzt, im Osten durch den Vingster Ring, im Norden durch die Stadtautobahn und im Süden durch eine Bahnlinie. Gemeinsam mit dem benachbarten Stadtteil Kalk sind Höhenberg und Vingst Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Seit den 1970er Jahren vollzieht sich hier ein radikaler Strukturwandel. Als Folge des Fabriksterbens gingen zum Beispiel circa 8.500 Arbeitsplätze verloren. Die ehemals die Stadtteile prägende Facharbeiterschaft ist

inzwischen weitgehend ersetzt durch Menschen in schwierigen Lebenslagen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Von den derzeit knapp 23.300 Einwohnern in HöVi sind ungefähr 33 % katholisch, 13 % evangelisch und 15 % muslimisch. 39 % gehören anderen Konfessionen an oder sind konfessionslos. Alle hier genannten Daten sind der amtlichen Statistik der Stadt Köln entnommen (Stadt Köln (Hrsg.) 2014). Christliche Communities sind die katholische Gemeinde mit den Kirchen St. Elisabeth und St. Theodor sowie die Evangelische Gemeinde mit der Erlöserkirche, und der Kirche Trinitates (Neubrück). Mehr als 51 % der HöVi-Bewohner haben einen Migrationshintergrund (im Vergleich sind dies 31,3 % in Köln); bei Kindern unter sechs Jahren liegt der Migrationsanteil sogar bei 75 %. Türkische Einwohner bilden mit knapp 50 % die größte ethnische Gruppe.

Die Wahlbeteiligung in HöVi ist extrem niedrig. Gerade einmal 31,3 % der Wahlberechtigten beteiligten sich an der Kommunalwahl 2014. In Köln waren dies immerhin noch 49,66 %. Es gibt viele Wohnquartiere, in denen die Wahlbeteiligung unter 10 % lag.

Eingebettet in diesen Sozialraum findet sich die Kirchengemeinde Höhenberg-Vingst. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen hat auch sie einen erheblichen Wandel erlebt. So sind der Gemeinde von ihren einstmal fast 10.000 Gemeindemitgliedern in den 1950er-Jahren noch aktuell rund 3.000 geblieben. Mit lediglich einem Pfarrer, einem Küster, einer Gemeindepädagogin, einem Jugendleiter in Teilzeit, einer Gemeindegemeindeführerin mit einer halben Stelle und eine Mitarbeiterin im Freiwilligen Sozialen Jahr kann die Personaldecke zudem als eher dünn bezeichnet werden. Auch die Räumlichkeiten sind überschaubar: Es gibt die Kirche mit dem Gemeindesaal, einem Büroraum, einer Küche und einem Gymnastikraum; ein Gemeindehaus mit drei Büros und drei Gruppenräumen; ein Blockhaus im Vorgarten mit zwei Gruppenräumen und Küchenzeile sowie einen Kindergarten. Parallel zur seelsorgerischen Arbeit ist die Gemeinde ein zentraler Kristallisationspunkt und Anlaufstelle für zahlreiche das Gemeinwesen aktivierende Initiativen, wie zum Beispiel die Ökumenische Familienwerkstatt HöVi; HöVi-Ferienlandaktion; Mittagessen für Grundschulkindern; Holzwerkstatt, Seniorentreffen, Ü-50-Gruppe, Gymnastikgruppe für Ältere, Begleitdienst Helfende Hand, Treffen für Ehrenamtliche und vielem anderen mehr. Öffentliche zugängliche und aktuelle Informationen über diese Aktivitäten enthalten die Websites

HöVi-Land sowie HöVi Ökumenische Familienwerkstatt.

Aus der Vielzahl der Aktivitäten wird nachfolgend die Initiative Pro HöVi herausgegriffen. HöVi ist dabei das Akronym für die beiden Kölner Vororte Höhenberg und Vingst. Das bekannteste und mit hoher Publizität verbundene Projekt ist die jährlich stattfindende Sommerferieninitiative »HöVi-Land«. Erstmals fand dieses 1994 mit rund 100 Kindern statt; heute nehmen hieran regelmäßig über 500 Kinder teil. Damit HöVi-Land nicht eine dreiwöchige Episode im Jahr bleibt, entstand vor etwa zehn Jahren die selbstorganisierte Ökumenische Familienwerkstatt (vgl. Ökumenische Familienwerkstatt HöVi (Hrsg.) o. J.). Planungs- und Organisationszentrale ist hier das Evangelische Jugendbüro der Kirchengemeinde. Inzwischen hat sich HöVi zu einem Markenzeichen für die stadtteilbezogenen sozialkulturellen Aktivitäten in Höhenberg/ Vingst entwickelt.

Wie an anderer Stelle schon bemerkt, stehen für diese Aktivitäten nur sehr geringe kirchliche oder öffentliche Mittel zur Verfügung. Die Frage besteht also, woher kommt das Geld? Hier richtet sich die Blick auf den in 2001 gegründeten Förderverein Pro HöVi und dessen rechtlich unselbständige Pro HöVi Stiftung (vgl. Ott o. J.). Wenn auch diese Website nur allgemeine Informationen zum Pro HöVi e.V. und dessen Stiftung enthält, so entpuppt sich dieser Verein als die eigentliche finanzielle Kraftquelle der HöVi-Aktivitäten. Gewaltige Spendensummen, fast ausschließlich eingeworben durch die Aktivitäten des regional bekannten katholischen Gemeindepfarrers, fließen zumeist dem Verein bzw. der Stiftung zu und ermöglichen damit die zahlreichen HöVi-Aktivitäten. Prekär hieran ist nicht nur die ausschließliche personenfixierte Generierung solcher Spendeneinnahmen, sondern ebenfalls deren nur zum Teil transparenten Verwendung. Ungeachtet der öffentlichen Würdigung dieses Engagements, u.a. wurde der katholische Geistliche mit dem Fundraisingpreis 2015 ausgezeichnet (Deutscher Fundraising Verband (Hrsg.) 2015), steht ein solches Fundraising auf sandigem Boden.

In dem vorgenannt geschilderten Biotop werden gleich mehrere Anforderungen und Herausforderungen für die beteiligten Akteure deutlich, für die bislang keine nachhaltigen Lösungen gefunden wurden.

1. Als ökumenische Initiativen etikettiert, erfolgen viele der sozialkaritativen Aktivitäten unter den getrennten Dächern der katholischen bzw. der

evangelischen Gemeinde. Ökumene wird zwar als Haltung und innere Einstellung praktiziert, bildet sich aber noch nicht bzw. nur vereinzelt in entsprechenden Arbeits- und Organisationsstrukturen ab. Hinderlich und zugleich ermöglichend sind die jeweils unterschiedlichen kirchlichen Organisationsstrukturen.

2. Beide Kirchengemeinden sind in dramatischer Weise demografischen Veränderungen ausgesetzt. Die Zahl der Kirchenmitglieder sinkt unverändert. Die Überalterungsprozesse der verbleibenden Mitglieder minimieren das kirchengemeindliche Potential für ehrenamtliche Aktivitäten. Eingebettet in sozialökonomisch prekäre Sozialräume fehlt es weitgehend an einer bürgerlichen und aktivierbaren Mittelschicht.

3. Finanziell hängen die Pro-HöVi-Aktivitäten am Tropf der ProHöVi-Stiftung. Diese generiert angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase allerdings kaum ausreichende Geldmittel. Die zahlreichen Einzelspenden sind in der Höhe gering, sodass ihre Bedeutung insgesamt marginal bleibt. Bedeutsam für die Arbeit ist die Rolle und Fähigkeit des katholischen Pfarrers, hohe Geldsummen einzuwerben. Unklar bleibt, woher im Einzelnen dieses Geld kommt und auch gegenüber der Verwendung bestehen z.T. offene Fragen. Zumindest hinsichtlich der öffentlichen Darstellung besteht ein deutliches Transparenzdefizit.

4. Sozialkulturell gerät HöVi immer stärker in eine Dienstleisterrolle für sozial benachteiligte Menschen. Bestand zum Gründungszeitpunkt noch eine ausgewogene Mischung zwischen Nutzern, Teilnehmern und Initiatoren, so wird das Verhältnis von Selbst- und Fremdhilfe immer brüchiger. Ehemalige Aktive ziehen sich deshalb stärker aus der Arbeit zurück. ProHöVi-Angebote werden eher konsumiert als aktiv mitgetragen; bedeutsamer wird die Tätigkeit von Honorar- und nebenberuflichen Tätigkeiten.

5. Antragstellungen zur mehrjährigen Finanzierung wurden nach internem Klärungsprozess verworfen. Die Erkenntnis »structure follows money« (vgl. Pfeffer und Salancik 1978) hätte unerwünschte Neugewichtungen bisheriger Zuständigkeiten, Aufgaben und Aktivitäten zur Folge gehabt. Statt der unmittelbaren und direkten Arbeit mit möglichst vielen Menschen, hätte eine Fokussierung auf begrenzte und ausgewählte Projekte, verbunden mit einem professionellen Projektmanagement, erfolgen müssen. Selbst motivierte Ehrenamtliche, insbesondere Rentner und Pensionäre, die durchaus über berufliche

Vorerfahrungen in diesem Bereich verfügen, können nur sehr begrenzt Aufgaben eines professionellen Fundraisings übernehmen.

6. Niedrigschwellige Projektfinanzierungen sowie entsprechende Antragstellungen an lokale und regionale Stiftungen, Förderfonds etc. geraten zusätzlich in das Dilemma, anderen (noch schwächeren) Initiativen die Butter vom Brot zu nehmen. Proklamierte Solidarität und Hilfe zur Selbsthilfe gerät dabei in die Gefahr einer protektionistischen Geldbeschaffung zu Lasten schwächerer Initiativen.

Ideen und Vorschläge zur und Weiterentwicklung selbstorganisierter Arbeit gibt es viele. Unter anderem liegt ein im Kontext einer beruflichen Weiterbildung erstelltes Fundraisingkonzept vor (vgl. Rogosky 2010). Die hierbei formulierten Vorschläge für eine spezifische Fundraisingstrategie blieben weitgehend Papier. Deutlich wurde, dass die Umsetzung solcher Vorschläge andere Rahmenbedingungen voraussetzt und von den wenigen hauptamtlichen Mitarbeiter, eingebunden in basisgeprägte Aktivitäten, nicht wirklich aufgegriffen werden kann

5. Fazit

Das gewählte Beispiel zeigt, dass ein theoretisch begründetes und mit generalisierendem Anspruch versehenes Fundraising-Konzept durchaus fehlleitend und desorientierend sein kann. Für die geschilderte Ausgangssituation erweist sich ein solcher Konzept in seiner konzeptionellen Logik als zu kurz und wenig praxistauglich. Für die im beschriebenen Kontext sich stellenden Probleme der defizitären Finanzierung, der sozialen Verankerung sozialer Projekte im Stadtteil im Sinne einer aktivierenden Hilfe zur Selbsthilfe bietet deshalb professionelles Fundraising keine überzeugende Lösungsperspektive. Zugleich wäre es fatal und blauäugig, auf das ungehindert fortandauernde erfolgreiche, jedoch personenzentrierte Geldeinsammeln einer Einzelperson zu setzen. Eine solche Perspektive könnte sehr schnell im Fiasko enden. Stattdessen sind nachhaltige Initiativen gefordert, die die im Stadtteil vorhandenen Potentiale für ein Commitment stadtteilbezogener Aktivitäten aufgreifen. Wie sich solche bürgerschaftlichen Potentiale an anderen Sachverhalten, Kenntnissen, Ressourcen orientieren können, als dies in »bürgerlichen« Quartieren regelhaft der Fall ist, stellt sich hierbei als die eigentliche Quadratur des Kreises.

Anmerkung:

¹ Das ist vielleicht etwas zu kurz gefasst. Vorschlag: Seine Handlungslogik beruht vielmehr auf Solidarität und Reziprozität

Literatur:

Budäus, Dietrich/ Grüning, Gernod (1997): *Kommunitarismus – eine Reformperspektive? Eine kritische Analyse kommunitaristischer Vorstellungen zur Gesellschafts- und Verwaltungsreform.* Edition Sigma, Berlin.

Etzioni, Amitai (1998): *Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus.* Fischer, Frankfurt a. M.

Haibach, Marita (2008): *Fundraising – Definitionen, Abgrenzung und Einordnung.* In: *Fundraising-Akademie* (Hrsg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden.* 4., aktualisierte Auflage. Gabler, Wiesbaden, S. 88-94

Rogosky, Elke (2010): *Wir in Hövi – gemeinsam, lebendig, stark! Ein Kommunikationskonzept für die ökumenische Familienwerkstatt Hövi-Land – ein soziales Stadtteilprojekt stellt sich auf eigene Beine.* Abschlussarbeit im Rahmen der PZOK-Prüfung zur PR-Beraterin. Unveröffentlichtes Manuskript.

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. (1999): *Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends – eine Zusammenfassung – The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II.* Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Schlüter, Christiane (2004): *Praktiker ziviler Gesellschaft. Anwendungsorientierter Kommunitarismus in den USA und Deutschland.* Regensburg.

Stadt Köln [Hrsg.] (2014): *Kölner Stadtteilinformationen. Zahlen 2013.*


Urselmann, Michael (2007): *Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen.* 4., überarbeitete Auflage. Haupt Verlag, Bern et al.

Internetquellen:

Deutscher Fundraising Verband [Hrsg.] (2015): *Pressemitteilungen 2015. Herausragende Beispiele für die Kultur des Gebens vor Ort.* URL: <http://fundraisingverband.de/information/news/pressemitteilung-en/pressemitteilungen-2015/herausragende-beispiele-f%C3%BCr-die-kultur-des-gebens-vor-ort.html>. Veröffentlicht am 14.04.2015 (Abruf: 10.05.2015)

Ott, Hans (o. J.): *Stiftung und Förderverein Pro HöVi.* URL: <http://pro-hoevi.de/> (Abruf: 01.05.2015)

Ökumenische Familienwerkstatt HöVi [Hrsg.] (o. J.): *Die online-Familienwerkstatt zusammengefasst.* URL: <https://www.hoevi-familienwerkstatt.de/index.php> (Abruf: 08.05.2015)

Sittler, Loring/ Amrhein, Uwe (o. J.): *Erfolgreiches Fundraising für Nonprofit-Organisationen.* URL: https://www.google.de/search?q=the+fundraising+school+2000&biw=1600&bih=739&source=lnms&sa=X&ei=2aTUVOHzM47datOPgOgL&ved=0CAUQ_AUoAA&dpr=1#q=the+fundraising+school+2000+map (Abruf: 29.12.2014). 

Chancen und Risiken von Drittmitteln: Herausforderungen an das Zuwendungsmanagement

Von Manuela Kisker, Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte, und Klara Kletzka, DialogMuseum Frankfurt

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

1. Einleitung

Soziale Unternehmen in Deutschland sehen sich gestiegenen Anforderungen im Finanzmanagement gegenüber (vgl. Doll 2007: 242 f.). Dies liegt nicht nur am zunehmend komplexer werdenden Finanzierungs-Mix, der zur Akquisition und Verwaltung unterschiedlichster Ressourcen zwingt (vgl. Vilain 2006: 31 ff.), sondern auch an den sich fortwährend verändernden Ansprüchen und Bedingungen der Ressourcengeber. Zugleich blickt der Dritte Sektor insgesamt auf ein erhebliches Größenwachstum zurück (vgl. Zimmer 2000: 3), das zu einem wachsenden Finanzierungsbedarf bei überwiegend stagnierenden Mitteln geführt hat und somit den Wettbewerb um Ressourcen verschärft (vgl. Krönes 2001: 53).

Die Zusammensetzung des Finanzierungs-Mix hängt zwar in hohem Maße von der Art der Organisation, ihrem Geschäftsmodell und der »Branche« ab, unstrittig ist jedoch, dass es mittlerweile eines professionellen Finanzmanagements bedarf, um diese zu verwalten. Wie jedes »normale«, profitorientierte Unternehmen muss auch das soziale Unternehmen

- seinen Kapitalbedarf ermitteln,
- Kapital unter dem Aspekt der Risikominimierung beschaffen, flüssige Mittel angelegen sowie
- die Verwendung ihres Kapitals überwachen, dokumentieren, verwalten und optimieren.

Die Mittel stammen aus unterschiedlichsten Quellen, denen jeweils eine eigene Logik zugrunde liegt:

So sind beispielsweise Stiftungen ein wichtiger Geldgeber für soziale Organisationen (vgl. Hai-bach 2012: 173 ff.). Sie haben ein besonderes – organisations- bzw. missionsbedingtes – Interesse

an der Unterstützung sozialer Ziele. Sie erwarten in der Regel keine Verzinsung des überlassenen Kapitals und weisen sehr unterschiedliche Risikoneigungen auf. Mittel werden mittels Antragsverfahren vergeben. Diese können sich dabei sehr unterschiedlich gestalten. Grundsätzlich müssen die geförderten Zwecke jedoch den in der Satzung definierten Zielen der Stiftung entsprechen und die Verwendung entsprechend der Vorgaben dokumentiert werden. Dabei spielt die Evaluation der erzielten Wirkungen in den letzten Jahren eine zunehmende Rolle. Stiftungen haben meist kurze Förderzyklen, ihre Zuwendungen sind überwiegend zeitlich begrenzt.

Neben den Stiftungen haben auch Privatspender, in Form von Mäzenen und Kleinspendern ein beträchtliches Gewicht als Geldgeber (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2012: 32 ff.). Beide Zielgruppen sind für soziale Unternehmen wichtig. Kleinspender werden zunehmend auch über sogenannte »Crowdfunding-Plattformen« online angeworben. Trotz der zunehmenden Bedeutung fokussiert dieser Beitrag aber vor allem die privaten Großspender. Sie sind relativ schnell in ihren Entscheidungen, erwarten in der Regel auch keine Verzinsung ihrer Unterstützung und haben meist geringere Auflagen als andere Geldgeber. Ein umfangreiches Antragswesen entfällt, jedoch sind gerade persönliche Kontaktaufnahme und Vertrauensaufbau zu potenziellen Großspendern erfolgsbestimmend.

Unternehmen hingegen sehen gerade im Sponsoring eine Möglichkeit, soziales Engagement im Sinne ihrer Corporate Social Responsibility zu zeigen (vgl. Stierl/ Lüth 2014: 2 ff.). Ziel ist es, hier vom Image der Partnerorganisation zu profitieren. Die Partnerschaft zwischen Unternehmen und sozialer Organisation beruht dabei zumeist auf vertraglichen Vereinbarungen. Langfristige Bindungen sind dabei für beide Seiten erstrebenswert. So soll die eigene Sichtbarkeit im geförderten Unternehmen und in der Öffentlichkeit gewährleistet werden. Viele Sponsoring-Leistungen basieren nicht nur auf Geldtransfer, sondern auch auf geldwerten Leistungen (zum Beispiel Beratungsleistungen, Sonderkonditionen, Pro-Bono-Aktivitäten). Trotz dieses Bedeutungs-

zuwachsen beim Firmensponsoring, darf die klassische Unternehmensspende nach wie vor als Finanzierungsinstrument nicht aus den Augen verloren werden. Unabhängig davon, ob es sich um eine Unternehmensspende oder Sponsoring handelt, typischerweise gibt es bei dieser Finanzierung im Gegensatz zum Zuwendungsmanagement kein einheitliches Antragswesen. In jedem Fall aber ist die Partnerschaft mit Unternehmen von der »Chemie« und Beziehungspflege abhängig (»It's a People Business«).

Relativ neu sind Geldgeber, die sich als soziale Investoren in Rahmen einer Venture Philanthropy verstehen (vgl. Schröder/ Sigmund 2012: 87 ff.). Dabei handelt es sich in der Regel um Risikokapital-Fonds, die ihr Geld von wohlhabenden Familien oder Unternehmen beziehen. Es wird nicht erwartet, dass die eingesetzten Gelder unter allen Umständen wieder zurückfließen, vielmehr befinden sie sich in einer Art Förderkreislauf. Das von dieser Gruppe eingesetzte Kapital wird hauptsächlich zum Aufbau von sozialen Unternehmen eingesetzt, d.h. für sogenannte Start-Ups. Die Fondsmanager entscheiden aufgrund eines Antrages und einer sehr genauen betriebswirtschaftlichen Überprüfung des Konzeptes, ob ein Unternehmen Fondsmittel als Darlehen erhält. Diese Darlehen werden verzinst über eine vertraglich vereinbarte Laufzeit getilgt. Die Gelder fließen dann wieder in andere Projekte, die Zinsen gehen oft in einen Fördertopf oder in eine Stiftung, die wiederum andere gemeinnützige Projekte fördert, ohne eine Rendite oder eine Rückzahlung zu erwarten. Die sozialen Investoren haben in der Regel eine sehr große Nähe zum Dritten Sektor, sind sehr gut vernetzt und haben ein breites Know-how, welches sie auch ganz bewusst bei den sozialen Projekten einsetzen, z.B. als Mitglied eines Beirates oder Aufsichtsrates. Oft werden sie temporärer Gesellschafter oder temporäres Mitglied der Geschäftsleitung und befinden sich damit in den entsprechenden Gremien, die auch Kontrollfunktionen übernehmen. In der Regel erwarten soziale Investoren von den Start-Ups eine vorausschauende Finanz- und Business-Planung, ein zeitnahes Reporting (z.B. mittels Social Reporting Standards) und messbare Ergebnisse, die sowohl die Nachhaltigkeit in Form finanzieller Stabilität als auch die soziale Wirkung der Projekte widerspiegeln. Sie sind daher die professionellen Treiber bei der Entwicklung von standardisierten Methoden der Wirkungsmessung wie beispielsweise dem Social Return on Investment (SROI).

Im Gegensatz zu sozialen Investoren verlangen Kreditinstitute bei der Kreditvergabe bestimmte Sicherheiten sowie eine angemessene Tilgung und Verzinsung. Der Zugang ist aus diesen Gründen für soziale Unternehmen, die meist eine sehr geringe Eigenkapitalausstattung und wenig Anlagevermögen haben, oftmals schwierig. Auf der anderen Seite haben diese Kredite den Vorteil, dass keine Verwendungsaufgaben bestehen.

Die bedeutendste Finanzierungsquelle für soziale Organisationen bleibt jedoch nach wie vor die öffentliche Hand (Zimmer et al. 2000: 94). Sie vergibt für Organisationen des Dritten Sektors überwiegend Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung oder Verzinsung. Bezieht eine Organisation öffentliche Förderung, so erhöht dies in vielen Fällen die Legitimität des Projektes oder der Unternehmung nach außen, wodurch Zugänge zu anderen Fördermittelgebern geöffnet werden können. Auf der anderen Seite haben Fördermittel der öffentlichen Hand mitunter sehr hohe Auflagen. Allein die Beantragung bzw. die Verwaltung der Mittel erfordert nicht unerhebliche Personalressourcen und unter Umständen externe Expertise. Das Berichtswesen wird nicht nur als sehr umfangreich und kompliziert empfunden, es unterliegt auch erheblichen Risiken: Nicht selten führt ein falscher Verwendungsbericht, eine fehlerhaft durchgeführte Ausschreibung bzw. die Nicht-Einhaltung des öffentlichen Vergaberechtes und ein Nicht-Beachten der teilweise sehr komplizierten Zugangsvoraussetzungen dazu, dass Gelder nicht ausgezahlt oder wieder zurückgefordert werden. Des Weiteren sind auch öffentliche Mittel nicht als langfristige sicher und planbar anzusehen, wie gerade jüngst das Beispiel der Arbeitsmarktreform gezeigt hat.

Der Dritte Sektor hat zwar eine Vielzahl von Finanzierungsquellen, diese sind aber aufgrund ihrer unterschiedlichen, sich teilweise ausschließenden Zugangsvoraussetzungen, teilweise schwer zu erschließen. Ein positiver Bescheid kann erhebliche Verwaltungsarbeiten nach sich ziehen, die auch durchaus risikobehaftet sind. Der Verwaltungsaufwand wird sich in Zukunft noch dadurch erhöhen, dass immer mehr Fördermittelgeber einen Nachweis der durch ihre Mittel initiierten Wirkung erwarten. Solche Evaluationsverfahren sind aber derzeit noch sehr aufwendig und kostspielig.

Nachfolgend werden die Herausforderungen modernen Finanzmanagements anhand eines Beispiels aus der Praxis beschreiben sowie die dar-

aus resultierenden Chancen und Risiken aufgezeigt.

2. Praxisbeispiel: Das DialogMuseum in Frankfurt

2.1 Das DialogMuseum im Überblick

Das DialogMuseum startete 2005 als privat geführte GmbH mit investiven Mitteln und Krediten des Landeswohlfahrtsverbandes und dem Risikokapital der BonVenture GmbH. BonVenture zählt zu den ersten sozialen Kapitalgebern in Deutschland. Im Jahr 2012 nahm das DialogMuseum den Status der gemeinnützigen GmbH an. Das DialogMuseum ist ein Integrationsunternehmen, welches folgende Ziele verfolgt:

- Bewusstsein und Toleranz für Andersartigkeit in der Öffentlichkeit zu wecken und die gesellschaftliche Integration von sozial benachteiligten Menschen voranzubringen.
- Arbeitsplätze für behinderte und benachteiligte Menschen zu schaffen, die ihre Potenziale sichtbar machen und ihr Selbstwertgefühl stärken.

Es teilt diese Botschaft als Franchisenehmer mit einem weltweiten Netzwerk der Dialogue Social Enterprise GmbH. Das Kerngeschäft heißt »Dialog im Dunkeln« und bietet eine einzigartige Erfahrung. Mit diesem weltweit erfolgreichen Angebot gehört das DialogMuseum zu den Pionieren des »Social Business« und wird in vielen Veröffentlichungen als ein Best-Practice-Beispiel in diesem Bereich benannt. Entsprechend der selbst gesetzten Ziele führen blinde Menschen sehende Besucher durch eine lichtlose Erlebniswelt: ein Dialog auf Augenhöhe wird angestoßen. Der Abbau von Vorurteilen und Aufbau von Respekt sind die Folge. Das Ende 2005 gegründete Integrationsunternehmen zählte im Dezember 2014 rund 700.000 Besucher bei einer durchschnittlichen Auslastung von 90% und beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter, darunter 75% Menschen mit Behinderungen, davon sind allein 14 sehbehinderte und blinde Menschen in Festanstellung. Finanziert wird die Arbeit des Museums mit allen oben erwähnten Finanzierungsarten. Aus dieser Erfahrung zeigt sich, dass es notwendig sein kann, sich verschiedener Finanzierungsquellen zu bedienen und im laufenden Betrieb auf sich verändernde Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren.

2.2 Finanzierungsmanagement im DialogMuseum Frankfurt

Seit seiner Gründung hat das DialogMuseum zahlreiche Herausforderungen meistern müssen. Solche Herausforderungen sind jedoch nicht statisch. Vielmehr gibt es gerade zwischen der Gründungs- und der Betriebsphase beträchtliche Unterschiede. Vor der Gründung ist die wohl entscheidendste Aufgabe, ein professionelles Antrags- und Projektmanagements zu implementieren. Es gilt die passenden Investoren und Partner zu finden. Zugangsvoraussetzungen, Zeitschienen und Zahlungsströme müssen koordiniert werden. Die Liquidität muss in der Gründungsphase abgesichert werden. Das kann mitunter problematisch sein, da gerade Investitionsförderungen von Stiftungen und der öffentlichen Hand zum Teil komplizierte und zeitaufwendige Entscheidungsprozesse durchlaufen müssen. Auch muss bedacht werden, dass die Auszahlung selbst noch Zeit in Anspruch nehmen kann. Die geringe Eigenkapitalausstattung des DialogMuseums hat z.B. die Zusammenarbeit mit Kredithäusern nahezu unmöglich gemacht. Daraus folgte der Entschluss, mit sozialen Risikofonds zusammenzuarbeiten; hier mit BonVenture. Diese Investoren der ersten Stunde machten ihre Unterstützung von der Rechtsform der GmbH abhängig. Dies schloss aber auf der anderen Seite die Beantragung von Stiftungsgeldern, z.B. bei der Aktion Mensch aus. Das sind typische strategische Entscheidungen, die im Vorfeld sorgfältig abgewogen sein wollen. Sie haben weitreichende Konsequenzen und eine Änderung z.B. der Rechtsform im Nachhinein ist sehr schwierig und aufwendig. Es bedarf also unbedingt einer Expertise im »Fördermittel-Dschungel«, welche beim DialogMuseum am Anfang nur begrenzt zur Verfügung stand. Hier empfiehlt sich unter Umständen auch die Hinzuziehung eines externen Experten. Auch kann es hilfreich sein, sich dieses Know-how oder entsprechende Stakeholder von Anfang an in einen Beirat zu holen. Diesen Weg ist das DialogMuseum gegangen. Die DialogMuseum gGmbH hat vier Gesellschafter: Drei Privatpersonen, die zum Gründungsteam der Ausstellung »Dialog im Dunkeln« gehörten (Gründer und Lizenzgeber, Geschäftsführerin und Steuerberater, der das Finanzcontrolling übernimmt). Als vierter Teilhaber wird der Kapitalgeber BonVenture von dem Fondsverwalter vertreten. Daneben wurde ein Beirat gegründet, dessen Zusammensetzung sich jedoch auch gelegentlich verändert. Derzeit unterstützt der Geschäftsführer der Baden Badener Unternehmerversprache das Haus beratend sowie die ehemalige Bildungsdezernentin und Bürger-

meisterin der Stadt Frankfurt. Damit kann im Beirat sowohl auf unternehmerische Expertise als auch auf eine gute Vernetzung auf lokalpolitischer Ebene zurückgegriffen werden. Ein zweiter Geschäftsführer des DialogMuseums deckt die Feldexpertise ab, da er langjährig in der Blinden-Community in diversen Ämtern aktiv war. Ein gut aufgestellter Beirat und die damit gewonnene Expertise kann für das Management ein großer Gewinn sein. Im DialogMuseum hat es sich insbesondere in Krisenzeiten sehr bewährt, wenn alle Stakeholder und Akteure zu einem runden Tisch zusammenkamen. Schließlich und endlich sollte darauf geachtet werden, dass die Drittmittelverwaltung von einer erfahrenen Person durchgeführt wird. Gerade das Vergaberecht und die Abrechnung von Verwendungsnachweisen sind äußerst anspruchsvoll. Hier können Fehler »echtes Geld« kosten. Finanzierung ist also gerade in der Gründungsphase erheblich mehr als pure Mittelbeschaffung. Vielmehr geht es um den Aufbau von Netzwerken und Unterstützungsstrukturen.

Im laufenden Betrieb sind die Herausforderungen dagegen andere. Die FAF gGmbH, mit Hauptsitz in Berlin, führt seit vielen Jahren Monitoring- und Evaluierungsprojekte sowie Gründungs- und Krisenberatungen bei sozialen Unternehmen durch. Durch die betriebswirtschaftliche Beratung bei Gründung und im laufenden Betrieb haben sich in der Praxis bestimmte Beratungsschwerpunkte im Hinblick auf die Finanzierung der Unternehmen im Anschluss an die Gründungsphase ergeben. Gerade nach dem Ablauf der ersten Gründungsphase kommt es häufig zu plötzlichen Liquiditätsengpässen. Im späteren Verlauf ist festzustellen, dass Wachstumsphasen aus eigenen Mitteln nicht finanziert werden können und veränderte, politische oder gesetzliche Rahmenbedingungen führen unter Umständen zu einem Totalausfall von Fördermitteln, so wie es bei der Arbeitsmarktreform geschehen ist. Des Weiteren sind gerade Gründungsunterstützungen degressiv gestaltet, sodass eine schnelle Etablierung auf dem Markt erwartet wird. Diese Herausforderungen führen dazu, dass man immer wieder neue Finanzierungsquellen erschließen muss; dabei scheidet die Kreditwirtschaft aus den genannten Gründen oft von vornherein aus. Die Geschäftsführung ist daher gezwungen, ein umfangreiches Beziehungsmanagement aufzubauen und sich ständig neu zu erfinden. Im konkreten Fall brach der Anteil der öffentlichen Förderung durch die Arbeitsmarktreform massiv ein. Allein durch Steigerung der Eigenertragskraft war dieser Verlust nicht wettzumachen. Es mussten also andere

Förderkonzepte entwickelt werden, die verstärkt z.B. auf Sponsoring und Privatspenden setzen (siehe Abbildungen 1 und 2).

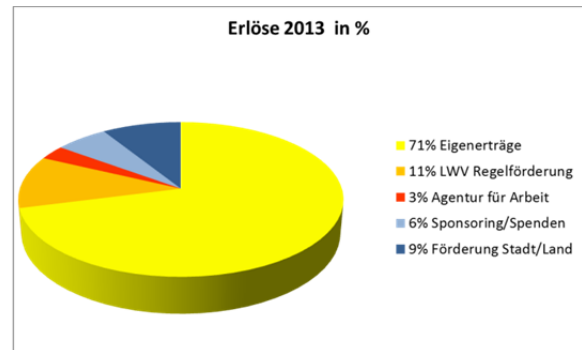


Abbildung 1: Erlöse des DialogMuseum Frankfurt (Angabe in % 2013) (Quelle: Geschäftsbericht DialogMuseum Frankfurt 2014).



Abbildung 2: Veränderung des Finanzierungs-Mix im DialogMuseum Frankfurt (Quelle: Geschäftsbericht DialogMuseum Frankfurt 2014).

Grundsätzlich gibt es im Rhein-Main-Gebiet, das als Einzugsgebiet des DialogMuseums gesehen werden kann, viele potenzielle Drittmittelgeber sowie eine ausgeprägte Bereitschaft zur Unterstützung sozialer Projekte. Zugleich bewirbt sich um den mehr oder weniger gleichbleibenden Fördermittel-Kuchen jedoch eine wachsende Anzahl von sozialen Projekten, Initiativen und Unternehmen. Mit der Konkurrenz wächst auch der Innovationsdruck auf die Positionierungs- und Finanzierungsstrategie. So müssen beispielsweise neue Fundraising- und Sponsoring-Konzepte kreiert werden. Neben solchen strategischen Fragen muss selbstverständlich die laufende Administration funktionieren: Fortlaufend müssen neue Anträge gestellt oder verlängert bzw. abgerechnet werden, Fristen sind einzuhalten, neue Bestimmungen sind zu studieren und neue Fördermöglichkeiten – auch auf EU-Ebene – sind zu suchen. Das Finanzierungsmanagement muss vor allem

unter dem Aspekt der Risikominimierung durchgeführt werden. Das setzt die Verständlichkeit und Transparenz des Controllings und der Buchhaltung voraus. Das DialogMuseum bilanziert beispielsweise monatlich und erlaubt so allen interessierten Stakeholdern zeitnahe Einblicke in die Entwicklung und ermöglicht rasche Reaktionen. Vierteljährliche Beiratssitzungen mit umfanglichem Reporting gehören ebenso zum Standard wie die Teilnahme am oben beschriebenen Monitoringprogramm der FAF gGmbH.

3. Herausforderungen und Handlungsoptionen für das Finanzmanagement sozialer Unternehmen

Das Beispiel macht deutlich, wo künftig Herausforderungen in der Finanzierung von sozialen Unternehmen liegen werden.

- Eine zunehmende Zahl an Mitbewerbern bei stagnierenden Ressourcen erhöht den Innovations- und Kompetenzdruck auf die Organisationen.
- Geschäftsführungen und Verwaltungen sehen sich einer wachsenden Zahl von Aufgaben und Rollen gegenüber, die aus dem Finanzierungserfordernis entstehen.
- Wachstumsphasen können leicht abgewürgt werden, weil es für diese Unternehmensentwicklungsphase keine oder nur wenige Förderprogramme gibt.
- Da Förderziele und -strategien der öffentlichen Hand nicht immer planbar und nur bedingt voraussehbar sind, müssen sich Organisationen intensiv damit befassen und sich mitunter an »Fördermoden« anpassen oder den Kostenblock reduzieren.
- Unterschiedliche Skandale der Vergangenheit haben dazu geführt, dass potenzielle Geldgeber Vertrauen verloren haben. Der Druck auf Transparenz und Wirkungsnachweise nimmt zu.

Derartige Herausforderungen führen zu veränderten Anforderungsprofilen des Zuwendungsmanagements, was allerdings durchaus auch als Chance verstanden werden kann. So führen die gestiegenen Ansprüche beim Finanzierungsmanagement dazu, dass

- soziale Unternehmen an Innovationskraft und Kreativität gewinnen,
- die unternehmerischen Fähigkeiten der Geschäftsleitung gestärkt und entwickelt werden,

neuartige Netzwerke mit unterschiedlichen Stakeholdern aufgebaut und gelebt werden und

- neue Methoden und Konzepte entwickelt werden, die Impulse für andere setzen. Soziale Unternehmen können damit als Treiber in den Bereichen »Fundraising«, »Reporting« und »Impact Measurement« fungieren.
- Von der wachsenden Branche, den neu eingerichteten Nonprofit-Lehrstühlen und der starken Verjüngung der Branche durch den wahren Boom an Social Entrepreneurs werden die Akteure im Dritten Sektor profitieren. Es entstehen neue »Think Tanks« und das soziale Unternehmertum gerät in den Fokus der Wirtschaft und der Gesellschaftspolitik. Letztendlich fördert eine stärkere Diversifizierung ein Risikosplitting; soziale Unternehmen sind zwangsläufig gezwungen, sich breiter aufzustellen und quasi »viele Bälle« in der Luft zu halten.

So vielfältig und unterschiedlich die Landschaft der Drittmittelgeber auch ist, zeigt sich deutlich ein Trend: die zunehmende Professionalisierung des Sektors und eine kritischere, ergebnis- und wirkungsorientierte Betrachtung der sozialen Unternehmen. Damit bieten sich aber auch neue Chancen, z.B. eine klarere Profilierung und Positionierung der unterschiedlichen Akteure auf der einen Seite, aber auch eine stärkere Zusammenarbeit auf der anderen Seite. Etablierte Unternehmen der Wohlfahrtspflege haben beispielsweise über viele Jahre Spezialkenntnisse entwickelt, wertvolle Erfahrungen gesammelt und ihren nachhaltigen Ansatz erfolgreich bewiesen. Bei sozialen Trägern liegt eine enorme Feldexpertise vor, andere soziale Unternehmen haben ihre Stärke in der lokalen Verwurzelung, wieder andere – z.B. die jungen Social Entrepreneurs – sorgen für Dynamik und Innovation und setzen neue Impulse.

Wer heute signifikante gesellschaftliche Veränderungen anstoßen möchte und soziale Probleme lösen will, muss seine Rahmenbedingungen kennen und offen sein, neuartige Verbindungen und Allianzen zu bilden. Die Stärken der großen Player sind hier ebenso erforderlich wie die Innovationskraft der jungen Unternehmer. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen der Akteure müssen in kraftvollen neuen Allianzen im Dienst der »Mission« synchronisiert werden.

Literatur:

DialogMuseum Frankfurt [Hrsg.] (2015): Geschäftsbericht 2015. Internes Dokument.

Doll, Reiner-Peter (2007): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen nach Basel II. In: Helmig, Bernd et al. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. GWV, Wiesbaden

Haibach, Marita (2012): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. 4. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a. M./ New York

Krönes, Gerhard V. (2001): Die Balanced Scorecard als Managementinstrument für Non-Profit-Organisationen. In: Witt, Dieter et al. (Hrsg.): Non-Profit-Management im Aufwind? Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag. Gabler, Wiesbaden, S. 53-66

Schröer, Andreas/ Sigmund, Steffen (2012): Soziale Investition – zur Multidimensionalität eines ökonomischen Konzepts. In: Anheier, Helmut K. et al. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. VS, Wiesbaden, S. 87-116

Stierl, Marcel/ Lüth, Arved (2014): Corporate Social Responsibility und Marketing. Springer, Berlin

Vilain, Michael (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. VS, Wiesbaden

Zimmer, Annette et al. (2000): Fundraising als Ressource für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor 2. Springer, Wiesbaden

Internetquellen:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (2012): Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung. URL:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Engagementmonitor-2012-Erster-Engagementbericht-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Abruf: 01.02.2015)

Zimmer, Annette (2000): Einleitung. In: Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (Hrsg.): Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel, S. 3-14. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Nr. 3, Münster. URL: http://www.aktivebuergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2000wp-band03.pdf (Abruf: 01.02.2015)



Soziale Innovation: Keine Frage des Geldes, sondern der Haltung

Von Loring Sittler, Generali Zukunftsfonds

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

»Die Angst vor der Zukunft, die wir befürchten, kann man nur bekämpfen durch die Gestaltung der Zukunft, die wir uns wünschen.«

(Wilhelm Ernst Barkhoff, Gründer der GLS-Bank)

1. Einleitung

Ein Kernpunkt des einführenden Artikels von Kai Fischer soll hier aufgegriffen werden (vgl. Beitrag Fischer in diesem Band): Fundraiser benötigen einen »Anker«, an dem Sie ihre Mission aufhängen können, um den Förderer zu gewinnen. Der Weg zu einer Förderbeziehung führt dabei vom Kopf zum Herzen und schließlich zum »Einschließen der Förderer ins WIR«. Um diesen Weg beschreiten zu können, bedarf es bei potenziellen Ressourcengebern jedoch einer gewissen Grundhaltung, eines Gefühls der gesellschaftlichen Zuständigkeit und der Verantwortung. Dabei ist der Mensch nicht nur für seine Person verantwortlich, sondern darüber hinaus auch für seine Familie, Gemeinde und sein Land. Daneben gibt es auch eine überzeitliche gesellschaftliche Verantwortung: So sollen nachfolgende Generationen nicht mit übermäßigen Belastungen in Form von Schulden oder Umweltverschmutzung konfrontiert sein. Demokratische Freiheit ist letztlich nur gemeinsam mit Verantwortung einzulösen. Das gilt auch und gerade für Unternehmen, die Verantwortung weit über den engen Bereich ihrer Geschäftstätigkeit hinaus tragen. Diese gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (engl.: Corporate Social Responsibility) verkörpert sich in der bürgerschaftlichen Verantwortung (engl.: Corporate Citizenship). Ein so genannter »Unternehmensbürger« ist verpflichtet, einen Beitrag zu mehr gesellschaftlichem Zusammenhalt und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Dies ist umso dringender als Unternehmen über erhebliche finanzielle Ressourcen verfügen.¹

Der vorliegende Artikel fokussiert die unternehmerische Verantwortung vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen,

namentlich dem demographischen Wandel. Insbesondere sollen die bei vielen gesellschaftlichen Akteuren zu findenden (Fehl-) Haltungen aufgezeigt werden, die Innovation und Problemlösungen erschweren oder schlimmstenfalls gänzlich verhindern.

2. Nur gemeinsam zu lösen: Demographischer Wandel

Politisch propagierte und zugleich verharmlosende Aussagen wie »Wir werden älter, wir werden weniger, wir werden bunter« verbergen gefährliche Entwicklungen mit einer enormen gesellschaftlichen Sprengkraft:

1. Die Zahl der Erwerbsfähigen wird bis 2030 um 5,5 Millionen Menschen² abnehmen (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung (2011)). Keine Industrienation der Welt kann einen solchen Rückgang der Erwerbsfähigen ohne Schaden überleben. Dabei ist eine Zuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr bereits eingerechnet, obwohl unsicher ist, ob solch eine hohe Einwanderung auf Dauer möglich ist. Allein in 2014 wurden circa 420.000 Personen in Deutschland aufgenommen. Wie sie zu integrieren sind und ob sie dauerhaft bleiben werden ist unklar. Bei dieser Geschwindigkeit ist auch nicht zu erwarten, dass der dadurch bedingte Fachkräftemangel im Zuge von Rationalisierungen und Produktivitätssteigerungen aufgefangen werden kann.

2. Die Zahl der Rentenempfänger, also Personen über 65 Jahre, steigt bis 2030 um 10 Millionen Menschen (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung 2011). Weiterhin steigt die Lebenserwartung um drei Monate je Jahr. So hat sich die Rentenbezugsdauer seit der Einführung der gesetzlichen Rentenversicherung verdoppelt. Dem Kostendruck wurde politisch mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre entgegengewirkt. Eine Milchmädchenrechnung, denn die Rente mit 67 wird erst 2029 vollständig eingeführt sein. Bis dahin haben diejenigen, die es voll trifft, schon eine drei Jahre längere Lebenserwartung Professor Axel Börsch-Suppan, Direktor des Münchner Zentrums Ökonomie und Demographischer Wandel am Max-Planck-Institut, schätzt diese Maßnahme in ihren Effekten daher als sehr begrenzt ein (vgl. Generali Zukunftsfonds [Hrsg.] 2012b). Die begleitende Absenkung des Rentenniveaus auf 43 % ist ebenfalls durchaus kritisch

zu betrachten. Wer wird künftig schon von 43 % seines Einkommens leben können? Die Altersarmut wird folglich einen erheblich größeren Teil der Bevölkerung treffen. Dies gilt insbesondere für Frauen, die meist in Teilzeit und in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten und damit kaum persönliche Rentenansprüche erwerben. Die Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt und den sozialen Frieden lassen sich derzeit kaum vorhersagen.

3. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird sich bis 2050 verdoppeln (vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2015). Gleichzeitig verringert sich das sog. »informelle Pflegepotential« in den Familien, in denen heute noch 70% aller Pflegeleistungen erbracht werden (vgl. Blinkert 2007), und das wiederum vorwiegend von älteren Frauen, die leider nicht unsterblich sind. Bereits heute fehlen 85.000 hauptamtliche Fachkräfte zur Versorgung in der Pflege, bis 2030 wird ein Anstieg auf 200.000 erwartet und bis 2050 sollen insgesamt 500.000 Pflegekräfte fehlen (vgl. Schumacher 2014)3 – wie soll das gut gehen?

4. Kaum mehr als ein bis fünf Prozent der Wohnungen sind in Deutschland bisher altersgerecht umgebaut (vgl. Heinze 2012: 122) und das, obwohl rund zwei Drittel der Senioren (16 Millionen!) in ihrem bisherigen Wohnumfeld verbleiben möchten (vgl. Generali Zukunftsfonds 2012a). Der Handlungsbedarf ist immens.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass anstehende gesellschaftliche Probleme von der Politik nicht umfassend gelöst werden. Das wird an den Beispielen der Infrastrukturpolitik oder der steigenden Altersarmut deutlich. Besonders kritisch ist allerdings, dass die Zivilgesellschaft darauf nicht reagiert. So war kürzlich in einem Beitrag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu lesen, dass die Altersarmut bei Frauen bereits heute dramatisch zunimmt. Erschreckend daran ist jedoch, dass es so gut wie keine Reaktionen darauf gibt. Niemand regt sich auf, immer mehr wenden sich ab.

In dieser Großwetterlage und vor diesen Herausforderungen müssen neue, innovative Lösungen gefunden werden (vgl. auch Beiträge von Schröer und Vilain in diesem Band): Die vorhandenen Ressourcen an Eigenverantwortung und Selbstorganisation insbesondere in Form des bürgerschaftlichen Engagements müssen besser und nachhaltiger als bisher in den Prozess der sozialen Erneuerung eingebracht werden – durchaus auch mit öffentlicher Förderung einer dafür not-

wendigen Ermöglichungsstruktur. Für soziale Innovationen benötigt die Gesellschaft also eine neue Haltung. Jürgen Zöllner, Vorstand der Charité Stiftung in Berlin, postuliert deshalb Innovationen seien eine Frage der Haltung (Vgl. Zöllner 2012). Diese Position soll nachfolgend aufgenommen werden. Sie lässt sich vielleicht besonders markant anhand möglicher »Haltungsfehler« beschreiben. Drei solcher Haltungsfehler sollen nachfolgend vorgestellt werden:

Haltungsfehler 1: »The social responsibility of business is to increase its profits.«

Dieser Satz stammt von Milton Friedman (1970) und deckt dabei die Sicht vieler Unternehmen und des Mittelstandes ab. Er verkürzt den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung und stellt die Förderung der Zivilgesellschaft als Residuum dar, die wie ein »Brosamen von des Herrn Tisch« herunterfällt. Und so kommt es, dass bei den oben erwähnten 11 Milliarden Euro Unternehmensspenden jedes vierte Unternehmen nur »unsystematische« oder gar keine Motive für sein Engagement angeben kann (vgl. BMFSFJ 2012: 32). Die Mittelvergabe erfolgt demnach willkürlich. Inwiefern solches Engagement gesellschaftlich wirksam sein kann, ist dabei grundsätzlich fraglich. Notwendig wäre hingegen eine ganz neue Haltung zur Verantwortung, eine Bereitschaft zu einer strategischen Partnerschaft zwischen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft, um gemeinsam die Probleme zu adressieren, zu priorisieren und auch gemeinsam vor Ort nach eigenen Lösungen zu suchen. Lösungen, die besser sind als das konventionelle System der Daseinsvorsorge, das schon längst an seinen Grenzen angelangt ist. Ein Blick auf das öffentliche Bildungssystem verdeutlicht dies. Dem für die Wirtschaft so folgenreichen Fachkräftemangel stehen rund 7 % der Schüler allgemeinbildender Schulen ohne Schulabschluss gegenüber (vgl. Berlin-Institut 2010: 20; Bertelsmann Stiftung und Institut für Schulentwicklungsforschung 2012). Die Abbruchquote bei Ausbildungen liegt bei 20 %. Technische Studiengänge an deutschen Hochschulen verzeichnen gar eine Abbruchquote von über 50 % (vgl. Heublein et al. 2008: 3). Wie lange können wir uns das noch leisten? Die Lösung solcher Probleme richtet sich also nicht an die Nächstenliebe des einzelnen Unternehmers, sondern an das wohlverstandene Eigeninteresse der Unternehmen, auch in Zukunft qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung zu haben. Und die Aufgabe ist so groß, dass es eben nicht mit einem kleinen örtlichen Paten- oder Mentoring-Projekt getan ist.

Das ganze Spektrum des bürgerschaftlichen Potentials ist ein Sozialkapital, das zum Beispiel für außerschulische Initiativen gewonnen und eingesetzt werden muss, damit mehr Erwerbsfähigkeit und damit auch mehr Teilhabe und soziale Gerechtigkeit erzeugt werden können. So wie der einzelne Bürger vom egoistischen Bourgeois zum Citoyen wachsen muss, wenn eine Demokratie funktionieren soll, so müssen auch Unternehmer eine neue, aktivere gesellschaftliche Rolle einnehmen – oder zumindest dazu aufgefordert werden. Fundraising ist dazu eine Gelegenheit.

Haltungsfehler 2: Selbstbezogenheit

Nicht nur bei Unternehmen stoßen wir auf ein eigenartiges Phänomen: Sie drehen sich fortwährend um sich selbst und ihre Projekte. Oftmals werden soziale Projekte nach ihrer öffentlichen Wirksamkeit ausgelegt. Solches Kirchtumdenken kann angesichts des Flächenbrandes des demografischen Wandels nicht wirksam sein. Es verstärkt die ohnehin vorhandene Segmentierung aller Lebensbereiche: Auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene reden viele Abteilungen/Ressorts/Ministerien nicht miteinander – jedem geht es um die eigene Sichtbarkeit und die eigene Macht, das eigene Ansehen und den eigenen Erfolg. So arbeitet man vielerorts nebeneinander statt miteinander. Sinnlose Konkurrenzen in der zivilgesellschaftlichen Förderung lassen zahllose Doppel- und Parallelstrukturen entstehen, weil die Projektentwicklung nicht mit anderen Bereichen abgestimmt wird.

Nötig wäre aber genau das Gegenteil: Ressortübergreifende Ansätze zum gemeinsamen Handeln mit vereinten Kräften. Die ohnehin knappen personellen und finanziellen, aber insbesondere auch knappen geistigen Ressourcen müssen durch Zusammenarbeit und durch ein besseres Wissensmanagement effektiver eingesetzt werden: Wir brauchen mehr Wissen über funktionierende Projekte und deren Erfolgsfaktoren.

Ein besseres **Transfer-Management**, also professionelle Hilfe dabei, wie ein Projekt übersetzt werden kann und dabei die Wirksamkeit durch Anpassung an die anderen örtlichen Verhältnisse erhält oder gar steigert, sind von Nöten. Auf diesem Gebiet sind bislang zumindest erste Ansätze erkennbar. Diese reichen jedoch nicht aus: Warum muss jeder, in dessen Stadt das Schwimmbad oder die Stadtbücherei als freiwillige Leistung geschlossen wird, ganz von vorne anfangen, Ideen zu produzieren? Ein Beispiel aus der niedersächsischen Stadt Nörten-Hardenberg: Eine

Genossenschaft hat das Schwimmbad der Stadt gekauft, um die Grunderwerbssteuer zu vermeiden, wurde das zugehörige Café nicht erworben. Eine fachlich qualifizierte Beratung gab es durch öffentliche Stellen. Nun wird das Schwimmbad mit einem Zuschuss betrieben, der nur noch ein Drittel dessen ausmacht, was das Schwimmbad in Trägerschaft der Stadt gekostet hat. Außerdem ist es sogar noch attraktiver geworden durch verschiedene, von engagierten Bürgern erbrachte Leistungen, beispielsweise der Einsatz einer umweltschonenden Heizung oder Kurse zur Integration. Das zeigt die Potenziale eines abgestimmten und kooperativen Vorgehens. Warum sollte eine Stadtverwaltung allein kompetenter beim Betrieb eines Schwimmbades sein als die Bürger, die es nutzen?

Benötigt wird ein grundlegend neuer Aufbruch: Lokale und regionale Bündnisse, die individuelle Stärken verbinden und die gemeinsame Arbeit entsprechend einer einheitlichen, politischen Prioritätensetzung realisieren, würden wirksame Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement beschreiben. Dabei geht es um das WIR am eigenen Unternehmensstandort und eben nicht um Kaffeekränzchen mit gegenseitiger Information, bei denen nur Zeit verbummelt wird und das dann großspurig aber unzutreffend »Netzwerk« genannt wird. So haben wir heute noch ein Lilliputaner-System der Freiwilligen, in tausenderlei Projekten, die mit ihren kleinen Fäden den »Riesen« Demografischer Wandel doch nicht fesseln können. Und bei diesem Prozess hat jeder eine Mitverantwortung für den Erfolg – auch und besonders die Wirtschaft. Dass muss auch den Akteuren der Zivilgesellschaft im Umgang mit Unternehmen klar werden. Sie kommen als Fundraiser daher. Sie sind keine Bettler, sollten sich also als Partner mit einem wichtigen Kooperationsangebot empfehlen und nicht ausschließlich als Bittsteller. Sie bieten gesellschaftliche Teilhabe und Zukunftsgestaltung gemeinsam mit anderen Akteuren an. Diese Chance ist nicht so leicht auszuschlagen, wenn das Unternehmen sich wirklich vor Ort verankern will – und die meisten wollen das, insbesondere die Mittelständler. Damit wäre ein erster Schritt gemacht zu einer dauerhaften Beziehung und zu einem entsprechenden Commitment, dem dann womöglich auch finanzielle Beiträge folgen können: Die Spende ist nur das Mittel zu einem Zweck (vgl. Beitrag von Fischer).

Es heißt ja in vielen Sonntagsreden, dass das Engagement – wie auch das einzelne Unternehmen – eine Menge Eigensinn aufweist und dass

das doch schön und notwendig sei. Das ist sehr ambivalent. Wenn der Eigensinn als Motor wirkt, die Probleme besser und wirksamer zu lösen als es bisher möglich war, dann ist alles gut. Wenn er aber in übertriebenen Ehrgeiz und Profilsucht ausartet und dann immer nur eifersüchtig auf die eigene Souveränität und die persönliche oder organisationsbezogene eigene Sichtbarkeit geachtet wird, dann handelt es sich um eine Perversion. Und diese verhindert sowohl die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft als auch mit den sehr wichtigen Mitspielern aus den Sektoren Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Wir haben im Generali Engagementatlas 2015 (vgl. Generali Zukunftsfonds 2014) nachgewiesen, dass es viel zu wenig Zusammenarbeit gibt und schon gar keine strategischen Partnerschaften, obwohl fast alle engagementfördernden Einrichtungen prekär finanziert und von öffentlichen Projektmitteln abhängig sind, die sich sicher nicht vermehren werden wie der Wein bei der Hochzeit von Kanaa. Wenn das also nicht passiert, dann brauchen wir andere und neue Ressourcen – diese Ressourcen sehe ich in der Zivilgesellschaft und auch hier wieder: Eine riesige Chance, sich einzubringen und die Welt buchstäblich zu verbessern, im kleinen, mit allen Generationen und in vielerlei örtlichen Quartieren, an vielen Standorten.

Dabei muss ja kein Vollzeit-Engagement verlangt werden. Aber kein Unternehmer kann glaubhaft erklären, dass er nicht in der Lage wäre, wenigstens 1 % seiner Gewinne als Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung einzubringen, wie es im Global Reporting Index (Global Reporting Index o. J.) als Mindestleistung gefordert wird. Davon sind wir in Deutschland meilenweit entfernt.

Haltungsfehler 3: Defizit-orientiertes Altersbild

Und eine dritte gesellschaftlich weit verbreitete und fest verwurzelte Haltung muss endlich offensiv korrigiert werden: Ein an den Defiziten und Problemen alter Menschen ausgerichtetes Bild, das mit der Vorstellung einher geht, alte Menschen wären von der Gemeinwohlproduktion ausgeschlossen oder ausgenommen. Sie seien krank und hilfebedürftig. Die heute 65- bis 85-jährigen sind so gesund, so fit, so gut ausgebildet und so frei in ihrer Zeit wie keine Generation vor ihnen. Sie sind kein »altes Eisen«. Das wird auch in der Wirtschaft erkannt. Die Firma Bosch umging bspw. das gesetzliche Verbot der befristeten Beschäftigung ehemaliger Mitarbeiter, indem eine Tochtergesellschaft gegründet wurde: Die Bosch

Management Service GmbH. Der Geschäftsführer ist 72 Jahre alt und hat im vergangenen Jahr rund 50.000 Stunden Beratungseinsätze weltweit bei Bosch-Niederlassungen organisiert (vgl. Hanen 2014). In einem Zufriedenheitsfragebogen, der den Senioren erreichten diese 96 von 100 möglichen Punkten. Das zeigt sich, welches Potential heute vorwiegend vergeudet wird.

Dass der Staat alles richten kann, ist eine falsche Einschätzung der breiten Bevölkerung.. Die Einführung der Schuldenbremse zeigt, dass Grenzen erreicht sind, dass nachfolgenden Generationen nicht noch mehr Schulden und unbezahlbare Aufgaben zugemutet werden können. **Ein Recht auf Ruhestand gibt es folglich nicht.** Vielmehr ist die Freiheit des Ruhestandes untrennbar mit der moralischen Verantwortung verbunden, die gesunden, fitten und leistungsfähigen Lebensjahre aktiv in das Gemeinwesen einzubringen. Der Erste Engagementbericht der Bundesregierung fordert deshalb sogar die »freiwillige Bürgerpflicht« (BMFSFJ 2012: 9). Ich möchte an dieser Stelle noch deutlicher werden: **Alter ist wie Eigentum zu bewerten:** Es ist gesellschaftlich und persönlich erarbeitet und erlebt worden. Der gesellschaftliche Beitrag dazu ist jedoch viel größer, als den Meisten bewusst ist. Was wären wir ohne unsere freiheitliche Ordnung, ohne gesellschaftlich erwirtschafteten Wohlstand, ohne staatlich gewährleisteten Frieden, ohne öffentlich bezahlte Bildung, ohne funktionierende Rechtsordnung? So wie Eigentum nach Artikel 14 Grundgesetz zum sozialen Gebrauch verpflichtet, so verpflichtet auch Alter zum sozialen Gebrauch. Es geht in Anlehnung an den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung um eine neue Kultur der Mitverantwortung.

Die Wahrnehmung der Mitverantwortung verschafft Senioren dann Selbstwirksamkeit und Gruppenzusammenhalt, Gemeinsamkeit in der Sache und gegenseitige Anerkennung – das von Kai Fischer beschriebene Sinngefühl (Vgl. Beitrag von Fischer in diesem Band), das nicht erkaufte werden kann. Ein unbeschreibliches Glücksgefühl, Mensch im wahrsten Sinne des Wortes zu sein und gebraucht zu werden. Dörner hat das wegweisende Diktum von der »Helfensbedürftigkeit« im Gegensatz zur »Hilfsbedürftigkeit« (im Alter) geprägt (vgl. Dörner 2012).

3. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Staat nicht allein die zukünftigen Herausforderungen lösen kann und soll. Die richtige Haltung aller

Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen ist hierzu von Nöten: Ein jeder ist dazu aufgerufen an der aktiven Gestaltung menschenwürdiger Lebensbedingungen in unseren Nachbarschaften mitzuwirken. Das ist der eigentliche demokratische und gesellschaftliche Auftrag, die gemeinsame gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Nicht mit Geld, sondern mit der richtigen Haltung gelingt die Zukunft unserer Gesellschaft. Diese Haltung ist das Gegenteil von Gleichgültigkeit. In seiner Rede zum 9. Oktober warnt Bundespräsident Joachim Gauck in Leipzig vor genau dieser Gefahr:

»Auch die Demokratie kennt Ohnmacht, oft ist es selbstverschuldete Ohnmacht, wenn der Einzelne nicht mitredet, nicht mitgestaltet, nicht zur Wahl geht, sich nicht für zuständig erklärt, obwohl über ihn und seine – unsere – Gesellschaft befunden wird. Ich weiß, dass es nicht jedem gelingt, sich etwa in einer Partei zu engagieren. Aber unsere Gesellschaft bietet doch unzählige Möglichkeiten, sich einzubringen: in Verbänden und Vereinen, in Kirchen und Gewerkschaften, in der Nachbarschaftshilfe, in Nichtregierungsorganisationen und nicht zuletzt im engagierten Milieu der Netzgemeinde. Wir dürfen niemals vergessen, dass unsere Demokratie nicht nur bedroht ist von Extremisten und von Fanatikern und Ideologen, sondern dass sie ausgehöhlt werden und ausdörren kann, wenn die Bürger im Land sie nicht mit Leben erfüllen.« (Gauck 2014)

Wir müssen wieder lernen, dass es unsere ureigenste Aufgabe ist, unsere Lebensverhältnisse selbst zu gestalten, möglichst auch in sorgenden Gemeinschaften, aber in eigener Verantwortung. Dazu brauchen wir möglicherweise bessere Unterstützung der öffentlichen Hände und mehr professionelle Hilfe. Wenn es dabei einen Ausfallbürgen gibt, dann ist das der Staat: Er kann mit Mühe die existenziellen Risiken absichern, mehr soll er aber auch gar nicht: Was wir selbst gestalten können, darf er gar nicht gestalten, selbst wenn er es könnte. Das ist unser gemeinsames freiheitliches und verantwortliches Menschenbild – kein Freifahrtschein für Egoismus, sondern Grundlage für einen Appell an Alle zum Mitmachen. Und hier ist zu sehen, dass die demografischen Risiken auch eine gewaltige Chance bieten. Eine Chance auf eine bürgerschaftliche Wiederbelebung und Rückgewinnung von selbstorganisierten Lebensräumen, für die stolz empfunden wird und gern zusammen gelebt wird.

Anmerkungen:

¹ Nach dem Ersten Engagementbericht der Bundesregierung zum Thema Unternehmensengagement spenden die Unternehmen jährlich rund 11,2 Milliarden Euro, und damit doppelt so viel, wie die privaten Spender (vgl. BMFSJ 2012).

² Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050, IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

Literatur:

Bertelsmann Stiftung und Institut für Schulentwicklungsforschung (2012): Chancenspiegel. Gütersloh.

Blinkert, Baldo (2007): Bedarf und Chancen. In: Pflege & Gesellschaft. 12. Jg., Heft 3, S. 227-239.

Dörner, Klaus (2012): Helfensbedürftig. Heimfrei ins Dienstleistungsjahrtausend. 2. Aufl., Neumünster.

Generali Zukunftsfonds (Hrsg.) (2012a): Generali Altersstudie 2013, Frankfurt.

Generali Zukunftsfonds [Hrsg.] (2012b): »Die 55-Jährigen von gestern sind die 65-Jährigen von heute.« Interview mit Prof. Axel Börsch-Supan. In: Monitor 02, Köln, S. 5.

Hanen, Georg (2014): Vortrag bei der Mitgliederversammlung des Demografienetzwerks in Stuttgart, 1.4.2014.

Heinze, Rolf G. (2012): Die Schaffung altersgerechter Wohnsettings als Herausforderung. In: Generali Altersstudie 2013, Frankfurt, S. 119-131.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050, IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

Schumacher, Hajo (2014): Restlaufzeit: Wie ein gutes, lustiges und bezahlbares Leben im Alter gelingen kann, Köln.

Zöllner, Jürgen (2012): Beitrag während der Podiumsdiskussion »Haltung als Kooperationskompetenz anlässlich der Präsentation der Haltungsstudie der Strategiemanufaktur in Berlin. 25.09.2012, Berlin

Internetquellen:

Berlin-Institut (2010): Die demografische Lage der Nation. URL: http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demografische_Lage_2011/D-Engagement_online.pdf (Abruf: 09.02.2015)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (2012): Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung. URL:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Engagementmonitor-2012-Erster-Engagementbericht-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Abruf: 01.02.2015)

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In: New York Times Magazine vom 13.09.1970. URL: <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fhighereducation.com%2Fsites%2Fdl%2Ffree%2F0073524697%2F910345%2FAppendices.pdf&ei=wuHYVMbXCcbyA06zIC4Bw&usg=AFQjCNF9gi4YUpFOWtnDi6E9aNpUPL2ATQ&bv m=bv.85464276,d.bGQ> (Abruf: 05.02.2015)

Gauck, Joachim (2014): »Rede zur Demokratie« von Bundespräsident Joachim Gauck beim Festakt »25 Jahre Friedliche Revolution« am 9. Oktober 2014 in Leipzig. URL: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Downloads/DE/Reden/2014/10/141009-Rede-zur-Demokra->

[tie.pdf?jsessionid=D660B33453F483B9C787378A97DC4A39.2_cid293?__blob=publicationFile](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Downloads/DE/Reden/2014/10/141009-Rede-zur-Demokratie.pdf?jsessionid=D660B33453F483B9C787378A97DC4A39.2_cid293?__blob=publicationFile) (Abruf: 09.02.2015)

Generali Zukunftsfonds (2014): Generali Engagementatlas 2015, URL: <http://zukunftsfonds.generali-deutschland.de/online/portal/gdinternet/zukunftsfonds/content/314342/1064878> (Abruf: 09.02.2015)

Global Reporting Initiative (o. J.): G3.1 Guidelines. URL: <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx> (Abruf: 10.02.2015)

Heublein, Ulrich et al. (2008): Die Entwicklung der Studienabbrucherquote an den deutschen Hochschulen. URL: <https://www.bmbf.de/pubRD/his-projektbericht-studienabbruch.pdf> (Abruf: 09.02.2015)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015): Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland im Zeitraum von 2007 bis 2050. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/196944/umfrage/anzahl-der-pflegebeduerftigen-in-deutschland/> (Abruf: 09.02.2015)



Ressourcen für Soziale Innovation generieren

Von Prof. Dr. Andreas Schröer, EH Darmstadt, und Richard B. Händel

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

Einführung

Organisationen geht es nach einem engen und eher klassischen Verständnis beim Fundraising um die Beschaffung und Einwerbung von, im Wesentlichen, finanziellen Mitteln. Moderne Definitionen verstehen unter Fundraising darüber hinaus die Beschaffung und Generierung verschiedener weiterer Ressourcen wie Zeit, Sachwerte und Know-How. Die Förderung sozialer Innovationen setzt verstärkt auf die Mobilisierung verschiedener Ressourcen oder deren Rekombination bei gleichzeitiger starker Orientierung an den Bedarfen der Nutzer. Ein solches Verständnis von Ressourcenmobilisierung setzt einen weiter gefassten Begriff von Fundraising voraus. Deshalb erörtert dieser Beitrag - anhand eigener Forschung im Bereich Soziale Innovation, die Mechanismen erweiterter Ressourcenmobilisierung, unterschiedliche Ressourcenarten, und welche Rahmenbedingungen für deren Mobilisierung geschaffen werden müssen. Dabei stellen sich folgende Leitfragen: Wie können Organisationen ihre Mitglieder dabei unterstützen, Soziale Innovation zu entwickeln, welche Ressourcen sind dazu notwendig und wie können diese generiert, mobilisiert oder neu kombiniert werden? Was fördert die Entwicklung Sozialer Innovation, was hemmt oder wird als Hemmnis empfunden?

Um diese Fragen beantworten zu können, soll im ersten Teil eine Annäherung an den Begriff Soziale Innovation stattfinden. Im zweiten Teil werden die Ressourcen im Einzelnen beschrieben. Schließlich werden im letzten Teil Konzept, Methode, und erste Ergebnisse eines eigenen Forschungsprojekts zu dieser Art von Ressourcenmobilisierung vorgestellt, auf deren Basis abschließend konkrete Handlungsempfehlungen zur Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen formuliert werden.

1. Soziale Innovation

Als *Soziale Innovation* werden neue Produkte, Dienstleistungen oder Handlungs-Modelle be-

zeichnet (neue Kombinationen sozialer Praktiken), die das Ziel verfolgen, neu entstandene oder bisher vernachlässigte gesellschaftliche Bedarfe zu decken (Caulier-Grice et al. 2012). Die Frage nach gesellschaftlich akzeptiertem Bedarf impliziert die Legitimität der Innovation. Im Gegensatz zu einfachen Inventionen neuer Produkte oder Dienstleistungen, sprechen wir erst dann von Innovation, wenn die gefundene Lösung für ein Problem eine gesellschaftliche Verbreitung erfährt und so als neue Routinen institutionalisiert wird (ebd.). So werden sozial innovative Ideen Grundlage für sozialen Wandel.

Innovativ sind Projekte demnach, wenn sie, ein neu erkanntes oder neu in den Blick gerücktes Problem adressieren, ein bekanntes Problem mithilfe eines neuen Hebels, oder einer neuen Methode angehen, ein bekanntes Handlungsmuster auf eine neue Zielgruppe oder in einer anderen geographischen Umgebung anwenden, oder neue Synergieeffekte nutzen. Das im vorliegenden Zusammenhang vielleicht entscheidende Merkmal dürfte jedoch das Zurückgreifen auf vorhandene, bisher ungenutzte materielle und menschliche Ressourcen oder deren Neukombination sein.

Formen Sozialer Innovation in wohlfahrtsverbandlich organisierten NPOs können neue oder verbesserte bedarfsorientierte Soziale Dienstleistungen, die neuartige oder effektivere Nutzung vorhandener Ressourcen, neue Governance-Formen, aber auch neue oder bessere Formen der Evaluation und des Qualitätsmanagement sein.

Dabei kann Soziale Innovation sowohl auf der Makroebene (Boeßenecker 2012) auf Sozialpolitik, regulatorische Rahmenbedingungen und institutionelle Normen, auf der Mesoebene (Wendt 2005) als neue Geschäftsmodelle, neue Dienstleistungen, neue Management und Governance-Praktiken, wie auch auf der Mikroebene durch Nutzer-Partizipation und neue professionelle Praktiken wirken: „Innovationen in der Sozialen Arbeit sind auf neuem oder neu kombiniertem Wissen basierende, in intendierten und kooperativen Prozesse[n] entwickelte Organisations- und Arbeitsformen, Programme, Konzepte und Verfahren, die einen Mehrwert namentlich für Adressatinnen und Adressaten erzeugen“ (Parpan-Blaser 2011: 242).

Innovationen entstehen durch die Mobilisierung von Ideen, Akteuren und Ressourcen. Die neuere Innovationsforschung zu Open Innovation Pro-

zessen betont dabei die besondere Rolle von Diversität. Je heterogener die Beteiligten an Innovationsprozessen, desto kreativer die Ideen, die dabei entstehen können (Slowinski et al. 2009). Dieser Gedanke wird im Folgenden auf Ressourcen übertragen. Es wird analysiert welche heterogenen Ressourcen für soziale Innovationsprozesse nötig und mobilisierbar sind, um die Entwicklungschancen kreativer Lösungen zu erhöhen.

2. Ressourcen

Welche *Ressourcen* werden also für soziale Innovation benötigt? Zur Beantwortung dieser Frage greifen wir auf Pierre Bourdieus vier Kapitalformen zurück (Bourdieu 1987), die zu einem anderen Zweck, namentlich der Analyse sozialer Ungleichheit entwickelt wurden. Er unterscheidet erstens *Ökonomisches Kapital*, also Geld, das wiederum Grundlage zur Schaffung von Freiräumen ist und die Akkumulation der übrigen Ressourcen begünstigt. Zweitens *Kulturelles Kapital* in Form von Bildung, Wissen und Kompetenzen, die auch aus der Praxis in dem zu bearbeitenden Feld heraus gebildet werden. Drittens *Soziales Kapital* in Form von vorhandenen und mobilisierbaren Netzwerken, die bei der Informationsbeschaffung in der Entwicklungsphase, aber auch bei der späteren Verbreitung von Innovation dienlich sind. Viertens *Symbolisches Kapital*, also Ruf, Anerkennung und Legitimität. Die Ressourcen *Raum und Zeit* ergänzen die vier Kapitalsorten in der Form, dass konkrete Orte und Räumlichkeiten für die Entwicklung von innovativen Ideen zur Verfügung stehen müssen, aber auch zeitliche Freiräume vom beruflichen Alltag für die Entwickler und Ideengeber ermöglicht werden müssen.

Wie können diese Ressourcen zur Entwicklung Sozialer Innovation generiert werden?

Frei verfügbares *Ökonomisches Kapital* für Soziale Innovation aus dem Alltagsgeschäft heraus zu generieren, stellt für Soziale Dienstleister aller Größenordnungen wie auch für sämtliche Unternehmensgründer eine große Herausforderung dar. Als Einnahmequellen kommen hier zunächst die Nutzer über die Entrichtung von Nutzungsgebühren in Frage. Die meisten sozialen Dienstleistungen (bspw. Kindertagesstätten) sind allerdings nur zu einem kleinen Teil aus Nutzungsgebühren finanziert, während der Großteil der Kosten durch gesetzlich geregelte Refinanzierung gedeckt wird, die im Regelfall keine Möglichkeit zur Erwirtschaftung von Profiten bietet, manche Anbieter werden sogar in strukturelle Unterdeckungssituationen gebracht. Damit werden Investitionen in die Entwicklung von Sozialer Innovation ge-

hemmt. Zudem sind die Nutzer sozialer Dienstleistungen häufig gar nicht in der Lage, kostendeckende Beiträge zu leisten. Existierende Soziale Dienstleister wie Diakonische Unternehmen kommen zwar theoretisch als Kapitalgeber in Frage, Investitionen in künftige Entwicklungen, ähnlich den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, wie man sie aus der freien Wirtschaft kennt, sind aber aus den genannten Gründen, wenn überhaupt, nur in kleinem Maß möglich. Erfolgversprechender sind dagegen Förderer aus dem Dritten Sektor, z.B. Stiftungen, die durch Spenden, Förderbeiträge, zinsfreie Kredite oder Charitable Bonds, ökonomisches Kapital zur Verfügung stellen können. Eine weitere Gruppe von Kapitalgebern stellen sogenannte private „Social Impact Investors“ dar, wie z.B. BonVenture, Auridis oder Social Venture Fund. Sie stellen finanzielles Kapital über Unternehmensanteile (Aktien) für gemeinnützige Aktiengesellschaften (z.B. Agaplesion oder alternativ arbeitende Energieunternehmen), oder auch zinslose respektive zinsreduzierte Darlehen zur Verfügung. Die öffentliche Hand kann über Modellprojekt- oder Regelförderung, Gebühren, die Bereitstellung von Personal oder Räumen, Förderung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und zinsreduzierte Kredite ebenfalls als Kapitalgeber in Frage kommen. So betreiben KfW und verschiedene Ministerien Gründungsförderung und Förderprogramme für Soziale Unternehmer. Privatwirtschaftliche Unternehmen treten ebenfalls als Spender oder Auftraggeber auf, fördern Soziale Innovation aber auch über Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship Programme. Auch Banken und Spezialbanken (Bank für Sozialwirtschaft, Mikrokreditfonds) können als Kredit- oder Mikrokreditgeber und CSR-Partner Kapital zur Verfügung stellen. Die letzte, mit Blick auf das private Spendenaufkommen aber auch sehr wichtige Gruppe der Kapitalgeber sind private Spender und Förderer über Klein- und Großspenden sowie Crowdfunding.

Dagegen kann *Kulturelles Kapital* von Sozialen Dienstleistern leichter generiert, aber auch gezielt gefördert werden, da wichtige Träger kulturellen Kapitals, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon im Unternehmen vorhanden sind. Mitarbeiter sind für Innovationsprozesse das wichtigste Potential (Feller/Herzog 2012). Einerseits bringen sie fachliches Wissen und Know-How aus Fachausbildung, Fortbildungen und Studium im Unternehmen ein, andererseits verfügen sie über ein enormes praktisches Erfahrungswissen aus ihrer täglichen Arbeit. Sie haben direkten Zugang zu den Nutzern und sind dadurch am besten dazu in der Lage, gemeinsam deren Bedarfe zu ermitteln. Entscheidend ist dabei Erfahrungen und Kompetenzen in Innovationskompetenz zu transformie-

ren, . Dies geschieht etwa, indem Intrapreneure in den Reihen der Mitarbeitenden identifiziert und gezielt gefördert werden. Ein Intrapreneur zeichnet sich neben einer gewissen betriebswirtschaftlichen Kompetenz vor allem auch durch Kreativität, sowie den Willen und die Bereitschaft zur Veränderung aus (Pinchot 1985) Eine weitere Quelle kulturellen Kapitals stellt für Soziale Dienstleister das freiwillige Engagement dar. Durch Bürgerschaftliches Engagement lassen sich „Betroffene“ oder Angehörigen in die Entwicklung sozialer Innovationen einbeziehen und ermöglichen ein besseres Verständnis von gesellschaftlichen Bedarfen (Caulier-Grice et al. 2012). Die Kosten für den Wissenstransfer können dadurch reduziert und diverse Perspektiven, die zu unerwarteten Lösungen führen befördert werden. Mitarbeiter und Ehrenamtliche verfügen also über kulturelles Kapital, das vom Träger über die Schaffung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur, und innovationsfreundlicher Strukturen (z.B. Innovationsmanagement, Ideenmanagement o.Ä.) mobilisiert, genutzt und weiter aufgebaut werden kann.

Soziales Kapital ist eine Ressource die es ermöglicht unterschiedliche Ziele besser zu erreichen, z.B. Steigerung von Handlungskohärenz in Organisationen (Cohen/Prusak 2001), bessere Handlungskoordination (World Bank 2000) oder eine erhöhte Anpassungsfähigkeit von Organisationen an äußere Veränderungen (Nahpiet/Ghoshal 1998). Neben den instrumentellen Folgen wird auch auf unintendierte und expressive Wirkungen sozialen Kapitals hingewiesen (Lin 2001). Zusammenfassen lassen sich insbesondere drei Folgen der Mobilisierung von Sozialkapital unterscheiden: Solidarität, Einfluss und Information (Sandefur and Laumann 1998). Im Kontext sozialer Innovation geht es primär um die Gewinnung von Partnern und das Knüpfen von Netzwerken für Innovationsprozesse. Durch solche Vernetzungsprozesse entstehen „Innovation Communities“ (Fichter et al. 2011) deren Soziales Kapital innerhalb dieser Gruppe, aber auch nach außen Wirkung zeigt. So schafft sie eine gemeinsame Identität und Vertrauen untereinander, wie auch nach außen. Die Kooperation ermöglicht die gegenseitige Unterstützung der Innovatoren, und sorgt zudem für Balance und kritische Reflektion und Austausch durch die Mitglieder des Netzwerks und deren unterschiedliche Perspektiven auf denselben Sachverhalt. Das World Vision Institute bietet ein anschauliches Beispiel dafür, wie die Vernetzung mit unterschiedlichen Experten Innovationen hervorbringen kann, die einer der Akteure alleine aus eigenen Kräften nicht hätte entwickeln und umsetzen können. Mit dem Ziel des Wissenstransfers und der Entwicklung radikal-innovativer Projekte für World Vision,

wurde eine Pro bono-Kooperation mit der Innovation Alliance eingegangen, welche die Entwicklung eines innovativen Konzepts zur Gewinnung der Best Ager als Zielgruppe hervorbrachte. Die Kooperation mit dem Grameen Creative Lab führte zur Entwicklung eines Social Business „World Café“, in dem World Vision als Mittler zwischen Unternehmen und Menschen. Märkten und Rohstoffen vor Ort fungiert. Gemeinsam mit der European Business School Oestrich-Winckel gründete das Institut das Competence Center Social Innovation. Die Möglichkeiten Soziales Kapital zu generieren, sind je nach Ausrichtung des Netzwerks also äußerst vielseitig.

Die Generierung *Symbolischen Kapitals* dient der Legitimation der gefundenen Innovationen als Lösung gesellschaftlicher Probleme. Dabei gilt es, die entscheidende Frage zu klären: Wer kann dabei helfen, diese Legitimität zu erzeugen. Kleine Non Profit Organisationen (NPOs) und neu gegründete Sozialunternehmen können dies beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit etablierten Stiftungen erreichen. Diese genießen hohe Akzeptanz und haben einen hohen Bekanntheitsgrad, welcher der Innovation zur Legitimität verhelfen kann. Eine weitere Möglichkeit bietet die Zusammenarbeit von Innovatoren mit Hochschulen, die ihrerseits durch wissenschaftlich fundierte Expertise zur Legitimation beitragen können. Durch derartige Kooperationen kann die Verbreitung mit Hilfe von Social Franchising, Paketlösungen oder die Förderung einer offenen Verbreitung gefördert, und damit auch die Wirkung der innovativen Lösung insgesamt verstärkt werden.

Raum und Zeit lassen sich nicht als Kapitalsorte beschreiben, sind aber ganz wesentliche Ressourcen zur Entwicklung von Sozialer Innovation. Bei einer eigenen Mitarbeiterbefragung (vgl. Schröer/Händel 2015) bei einem kooperierenden Sozialen Dienstleister, die Aufschluss über Hemmnisse in Bezug auf Innovationsförderung im Unternehmen geben sollte, lag die Antwort „fehlende Zeit, sich über Verbesserungen Gedanken zu machen“ sogar noch vor der Nennung zu fehlenden finanziellen Mitteln. Zeitliche Freiräume, aber auch konkrete Orte und Räumlichkeiten, die Innovationsentwicklung außerhalb der normalen Arbeitszeiten und Arbeitsstätten ermöglichen, sind zur Förderung von Innovation ebenso notwendig, wie die vorher genannten Ressourcen.

3. Social Innovation Lab – Ressourcenmobilisierung in Kooperation zwischen Hochschule und diakonischem Träger

Angesichts der oben erläuterten Ressourcen für die Entwicklung, Ausarbeitung und Verbreitung sozialer Innovationen, stellt sich nun die Frage, welche Modelle geeignet sind, um Innovationsressourcen zu mobilisieren. In den letzten 20 Jahren ist ein wachsendes Feld der Fördereinrichtungen und -programme für soziale Innovatoren (Social Entrepreneurs) entstanden. Dazu zählen wohl am prominentesten die Fellowships von Ashoka, der Schwab-Stiftung und der Skoll-Foundation. Des Weiteren entstanden in vielen Ländern Businessplan-Wettbewerbe für Sozialunternehmer und praxisorientierte Konferenzen (Bielefeld 2009; Brock 2008). Dort behandelte Themen sind etwa Hilfestellungen bei der Entwicklung der Unternehmensidee, Entwicklung einer klaren Ressourcen-Strategie, Businessplan-Erstellung, Vernetzung mit privaten und öffentlichen Geldgeber, Vernetzung mit Akteuren, die für die regionale Problemlösung relevant sind oder auch Informationen über verfügbare Förderprogramme und Förderorganisationen (Dees/Emerson/Economy 2001).

Ein detaillierter Blick auf diese Förderstrategien offenbart eine wichtige Lücke: Die vorhandenen Ansätze richten sich ganz überwiegend an Sozialunternehmer im Sinne von Organisationsgründern. Intrapreneurship, also die Entwicklung neuer (oder verbesserter) Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle innerhalb bestehender Organisationen wurde bislang vernachlässigt. Als Social Intrapreneurs werden Akteure bezeichnet, die innerhalb bestehender (großer) Organisationen arbeiten und dort soziale Innovationen als unternehmerische Lösungen für soziale Probleme entwickeln und verbreiten (vgl. Schröder/Mildenberger 2013).

Die Deutschen Wohlfahrtsverbände betonten in ihren jüngsten Positionspapieren zwar die strategische Bedeutung der Förderung von Innovationen in ihren Mitgliedseinrichtungen (BAGFW 2012; Caritas 2011), die bekanntesten Förderstrategien setzen vor allem auf Innovationspreise, innovative Projekte und die Kooperation zwischen Trägern bzw. zwischen Trägern, Kommunen und Betrieben. Unser Interesse gilt jedoch der systematischen Förderung von sozialen Innovationen in bestehenden Sozialunternehmen. Ausgehend von einer qualitativ empirischen Untersuchung der Innovationsförderstrategien in der freien Wohlfahrtspflege unterscheiden Nock et. al. (2013) zwischen formalisierten Mechanismen (Strategieteams, Bereichsmanager, formalisierte Kommunikationswege) und informellen Prozes-

sen (Gremien- und Besprechungswesen, Innovationshandeln als Bestandteil des alltäglichen Arbeitshandelns) der Innovationsförderung in Sozialunternehmen. Zum anderen wird zwischen evolutivem (naturwüchsig, bottom-up) und manageriellen Ansätzen (top down) der Innovationsförderung unterschieden.

Jenseits dieser grundlegenden Unterscheidungen, gewinnen einzelne Modelle der Innovationsförderung international an Bedeutung. Hierzu zählen sogenannte Inkubatoren-Modelle, bzw. Social Innovation Labs. Die Ursprünge dieser Modelle gehen auf die Praxis technologischer Innovationsförderung, insbesondere aus der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Industrie und staatlichen Stellen zurück, um im Hochschulkontext entwickelte Technologien zur Marktreife zu bringen (Etzkowitz 2003). Inkubatoren oder Innovation Labs schaffen dabei ein unterstützendes Umfeld, um neue Geschäftsideen bis zur Marktreife „auszubrüten“ (Bergek/Norrman 2008). Basierend auf einer Literaturübersicht, identifizieren Bergek und Norrman vier Kernpraktiken von Inkubatoren: (1) Sie stellen geteilte Büroräume zu günstigen Konditionen zur Verfügung; (2) sie stellen einen Pool an unterstützenden Dienstleistungen zur Verfügung, um Overhead-Kosten zu reduzieren; (3) sie stellen professionelle Unterstützung und Beratung für die Entwicklung der Geschäftsidee bereit; (4) sie geben Zugang zu internen oder externen Netzwerken (ebd., S. 5). In der jüngeren Literatur wird insbesondere der dritte Aspekt der professionellen Unterstützung und Beratung (Peters/Rice/Sundararajan 2004) hervorgehoben. Die Aus- und Weiterbildung der Unternehmerpersönlichkeiten und die Bereitstellung von Unternehmensberatung für die Gründungs- und Aufbau-phase erscheinen dabei gerade in Hinblick auf die Effektivität von Inkubatoren besonders wichtig zu sein. Weitere Dienstleistungen in diesem Bereich umfassen Unterstützung bei der Buchhaltung, bei juristischen Fragen, beim Marketing und der Finanzierung (Bergek/Norrman 2008). Anhand dieses Modells wird die besondere Bedeutung der umfassenden Ressourcen-Mobilisierung für Innovationsprozesse deutlich.

Für den Kontext Sozialer Dienstleistungsorganisationen mit einer langen Tradition der Partnerschaft im korporatistischen System des bundesrepublikanischen Wohlfahrtsstaates, erscheint uns ein Social Intrapreneurship Lab als geeignete Förderstrategie, die auf eine gezielte und gesteuerte Unterstützung eines induktiven natürlichen Innovationsprozesses - durch die Generierung nicht vorhandener Ressourcen aber auch die Rekombination und Nutzung bereits vorhandener Ressourcen - setzt. Im Folgenden wird dieser Ansatz zur Innovationsförderung durch Ressour-

cenmobilisierung als besondere Art des Fundraisings und die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der zugehörigen Begleitforschung dargestellt.

Durch die Schaffung eines Innovationsinkubators, etwa vergleichbar mit einer Business Development Unit in der Privatwirtschaft, investiert der Träger in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, stärkt die organisationsinterne Innovationskultur und schafft Schnittstellen mit anderen innovationsrelevanten Akteuren innerhalb und vor allem außerhalb der Organisation. Dabei müssen die Erkenntnisse über die Besonderheiten von Intrapreneurship berücksichtigt werden. Dieser trägerinterne Prozess kann durch die Kooperation mit Hochschulen und anderen externen Experten unterstützt werden.

Der von uns untersuchte Ansatz ist die kooperative Durchführung eines Social Intrapreneurship Labs zwischen einem Sozialunternehmen: der Mission Leben gGmbH und einer Hochschule: hier dem Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt (EHD). Dabei gehen wir davon aus, dass gerade die Kooperation von Hochschule und Praxiseinrichtung ebenfalls Ressourcen mobilisiert und re-kombiniert. Der diakonische Dienstleister verfolgt mit dem Projekt das Ziel, neue, bedarfsgerechte Geschäftsmodelle zu entwickeln und damit die Gesamtstrategie zur Entwicklung eines „diakonischen Unternehmens“ zu fördern. Die Organisation beschäftigte zu Beginn des Projekts Ende 2013 ca. 1.400 Mitarbeiter in 35 Einrichtungen im Raum der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau und betreute ca. 6.000 Menschen sowohl stationär, als auch ambulant in den Leistungsbereichen Leben und Wohnen im Alter, Soziale Arbeit und Berufliche Bildung. Das Ökonomische Kapital wurde bereitgestellt, indem die Stiftung des kooperierenden Partners als Förderer und Kapitalgeber fungierte.

Das von den Forschern der EHD entwickelte Förderkonzept bezieht sich auf Grundsätze des Human Centered Design (Brown/Wyatt 2010) und der Entwicklung von Geschäftsmodellen für Soziale Unternehmen (Wolk/Kreitz 2008: 190). Als Erfolgskriterien des Prozesses werden daher Bedarfsorientierung, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit genannt. In der Schnittmenge dieser Aspekte entstehen innovative Lösungen (Brown/Wyatt 2010). Der Human Centered Design Ansatz folgt damit dem Verständnis von Sozialer Innovation als orientiert an gesellschaftlichen Bedarfen, die entweder neu entstanden sind oder auf die bisher keine adäquaten Antworten gefunden wurden. Als weitere Prinzipien in der Durchführung des Labors gilt erstens die Betonung von Emergenz im Unternehmertum, d.h.

Ideen zu Problemlösungen entstehen in einer gewissen Unabhängigkeit von organisationalen Abläufen und Hierarchien, die durch die Freisetzung der Ressourcen Raum und Zeit erreicht werden kann. Zum zweiten die Betonung von Interdisziplinarität, Multiperspektivität, Diversität als förderliche Bedingung für Kreativität und schließlich die Überzeugung, dass Intrapreneurship häufig durch Organisationsmitglieder die nahe an den Klienten und Kundengruppen dran sind entsteht, also nahe am Prozess der Dienstleistungserbringung (Pinchot 1985).

Auf Basis dieser Prinzipien wurden unternehmerisch denkende Mitarbeiter als Ressource Kulturelles Kapital des diakonischen Unternehmens eingeladen, sich am Labor zu beteiligen. Sie bewerben sich mit einer Hypothese über einen von ihnen als neu oder verändert erkannten gesellschaftlichen Bedarf. Im Verlauf des Laborprozesses wird die Analyse dieses Bedarfs verfeinert, es werden Lösungsideen entwickelt, ausgewählt und für die vielversprechendsten Ideen werden schließlich Geschäftsmodelle und Business-Pläne erarbeitet. Dabei orientiert sich der Entwicklungsprozess an den Phasen Bedarfsanalyse (1), soziale Problemdefinition (2), kreative Ideenentwicklung (3), der Bündelung der Ideen zu einem operativen Modell (4), das als Prototyp fassbar werden soll (5). Im Anschluss an die Evaluation des Prototyps (6) wird schließlich ein Social Business-Plan (7) erarbeitet, der potentiellen Investoren präsentiert wird. Das diakonische Unternehmen hat den beiden aussichtsreichsten Business-Plänen (Jury-Auswahl) eine zweijährige Anschubfinanzierung in Aussicht gestellt.

Der Prozess im Labor besteht aus einer Serie von Workshops und Teamtreffen entlang der genannten Phasen. In die Workshops werden Studierende zweier Hochschulen, externe Experten und Vertreter der Klienten- bzw. Bedarfsgruppen eingeladen, um mit den Mitarbeitern an ihren Geschäftsmodellen zu arbeiten.

Es handelt sich um ein stark induktives Vorgehen, das bei den von den Mitarbeitern wahrgenommenen Problemen, bzw. Bedarfslagen ansetzt. Von diesen ausgehend werden dann methodisch unterstützt Lösungsansätze entwickelt, die schließlich zu eigenständigen Geschäftsmodellen weitergeführt werden.

3.1. Hemmnisse und Förderung sozialer Innovation

Aus der identifizierten empirischen Forschungslücke zur Förderung von Sozialen Innovationen und Sozialem Intrapreneurship in freigemeinnützigen Sozialen Dienstleistungsorganisationen ergeben sich für die Begleitforschung des Projekts folgende Leitfragen:

(1) Welche Hindernisse für Innovation existieren im Sozialen Dienstleistungsbereich?

(2) Welche Ressourcen für die Förderung von Innovation im Sozialen Dienstleistungsbereich werden durch Social Innovation Labs in Kooperation zwischen Hochschulen und wohlfahrtsverbandlich organisierten Trägern mobilisiert?

Um die in Sozialunternehmen vorhandenen Hindernisse und fehlenden Ressourcen zu identifizieren und das Verhältnis des Unternehmens zu Innovation und Innovationsförderung insgesamt zu betrachten, wurden zunächst Führungskräfte befragt. Die insgesamt fünf qualitativen Interviews mit den beiden Geschäftsführern, der Personalmanagerin, dem Qualitätsmanager und einem Vorstandsmitglied, bestanden aus 18 überwiegend offenen Fragen nach der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, früheren, laufenden und geplanten Fördermaßnahmen, sowie bisherigen erfolgreichen Beispielen für Innovation. Die anschließende online-Mitarbeiterbefragung, an der sich 226 der 1.700 Mitarbeiter beteiligten, diente der Einschätzung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und dessen Unternehmenskultur aus der Sicht der Mitarbeiter. So konnte sowohl die Managementperspektive, als auch die Perspektive der Beschäftigten erfasst werden.

Die Ergebnisse aus dieser Bestandsaufnahme zeigen ein klassisches Bild eines diakonischen Unternehmens in Bezug auf Innovation und Innovationsförderung. Sowohl das Management, als auch die Mitarbeiter beschreiben die Organisation eher als innovationshemmendes Milieu. Über 43% der Befragten entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „teils – teils“, bei der Frage „Beurteilen Sie wie innovativ das Unternehmen Ihrer Meinung nach ist“. Nur 3,48% hielten ihren Arbeitgeber für „sehr innovativ“, 22,17% für „eher innovativ“, während 24,35% für „eher nicht innovativ“ und 6,52% für „nicht innovativ“ votierten.

Bei den mit dem Management geführten Interviews, lassen sich bezüglich innovationshemmender Einflüsse *externe* und *interne* Faktoren unterscheiden. Externe Faktoren sind äußere Einflüsse durch den Staat, sowie durch den Verband (Diakonisches Werk). Beiden wird von den

Befragten zwar eine wichtige Funktion bei der Schaffung der rechtlichen Grundlagen für den Erhalt der bisherigen Angebote des Unternehmens zugesprochen, allerdings fehle es an echter Unterstützung bei der Förderung von innovativen Entwicklungen, die über die nach Sozialgesetzbuch finanzierten Angebote hinaus gingen. Dies wurde anhand der Metapher eines Netzes verdeutlicht, das einerseits Halt gibt, andererseits aber auch einengt und dadurch die Entwicklung von Innovation verhindert.

Als interne hemmende Faktoren werden in den Interviews primär fehlende finanzielle Freiräume genannt, da das Unternehmen selbst nicht in der Lage ist derart hohe Überschüsse zu erwirtschaften, dass diese als „Risikokapital“ für eigene Initiativen zur Verfügung gestellt werden könnten. Trotz qualifizierter Arbeitsleistung sei aber auch die Zusammensetzung der Belegschaft in verschiedenen Punkten hinderlich für die Förderung von Innovation. Ein hohes Durchschnittsalter, teilweise sehr unterschiedliche Ausbildungsniveaus, sowie fehlende Fluktuation erzeugten demnach Trägheit in Bezug auf Veränderungen im Unternehmen.

Um das durchaus vorhandene kreative Potential zu entfalten, müsse nach Aussage der befragten Führungskräfte innerhalb des Unternehmens zukünftig mehr Zeit und Raum gegeben werden.

Für die Mitarbeiter sind es im Wesentlichen interne Faktoren, welche Innovation im Unternehmen hemmen. Auf die Frage „Was macht Innovation beim Träger manchmal schwer?“ (bei 15 Antwortmöglichkeiten/ mehrfache Antworten möglich) antworteten knapp 58%, dass sie zu wenig Zeit hätten, sich über Verbesserungen Gedanken zu machen. 53% gaben zu geringe freie Mittel für die Entwicklung neuer Konzepte an, 48% sahen strukturelle Probleme (wie unüberwindbare Hierarchien), und 42% waren der Meinung, dass kein Austausch über funktionierende neue Ideen in anderen Einrichtungen entstünde.

Nur 2,21% der Befragten fühlten sich zum Zeitpunkt der Befragung als Mitarbeiter sehr gut über Innovationsprozesse im Unternehmen informiert, 25,66% immerhin eher gut, 37,17% teils – teils, während 30,09% sich eher nicht informiert fühlten, und immerhin 4,87% überhaupt nicht. Auch wenn die Zahlen deutlicher sein könnten, ist der Anteil derjenigen Mitarbeiter, die sich eher nicht oder gar nicht über Innovationen informiert fühlen mit insgesamt fast 35% hoch genug, um in der Tendenz das bei der zuerst vorgestellten Frage angedeutete Kommunikationsproblem über Innovation zu bestätigen.

Auch die Frage nach der Anzahl der Verbesserungen von Verfahrens- oder Arbeitsabläufen die das Unternehmen im letzten Jahr umgesetzt hat, wurde von fast 55% der Befragten mit „keine“ (5,58%) bzw. „keine, die mir bekannt wären“ (49,30%) beantwortet. Demgegenüber stehen 10,23%, die immerhin von einer Prozessinnovation wussten, 27,44% von „2-4“ und 7,44% sogar von „5“ oder mehr. Dieselbe Frage in Bezug auf neue Dienstleistungsangebote wurde bis auf geringe Abweichungen sehr ähnlich beantwortet. Wer angab von einer oder mehreren Innovationen zu erfahren zu haben, konnte diese auch benennen. Hierbei wurden mindestens zehn Innovationen konkret benannt (meist Prozessinnovationen). Es gibt also durchaus erfolgreiche Beispiele für Innovation, die aber vom überwiegenden Teil der Befragten überhaupt nicht wahrgenommen werden.

Zusammengefasst ist der Informationsstand zu Innovation und Innovationsförderung in der Begleitschaft sehr unterschiedlich. Auch wenn das Unternehmen und seine Mitarbeiter, Innovationen hervorbringen, gelingt es nicht, diese ausreichend zu kommunizieren. Das volle Potential der bereits im Unternehmen vorhandenen Ressource *Soziales Kapital* bleibt so vielfach ungenutzt. Ebenso wie die Führungskräfte, nennen auch die Mitarbeiter fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen als wesentliche Hemmnisse bei der Förderung von Innovation innerhalb des Unternehmens.

3.2. Ressourcenmobilisierung durch Innovationsförderung im Social Innovation Lab

Die wissenschaftliche Begleitung der Prozesse während der *Durchführung des Labors* durch teilnehmende Beobachtung in den Workshops und dazugehörigen Gruppenarbeitstagen fand als Praxisforschung (Moser 1995) statt, da die Forscher selbst maßgeblich den Impuls für den zu untersuchenden Prozess gegeben hatten. Die Beobachtungen verfolgten zwei Ziele. Einerseits die Prozessbeschreibung, also die Klärung der Frage, was genau im Labor passiert, an welchen Stellen es erkennbare Widerstände gegenüber den verwendeten Methoden, den Moderatoren, Inhalten, oder auch dem Unternehmen selbst gibt, und was aus den Workshops aufgegriffen und angenommen wurde. Andererseits sollten mit ihrer Hilfe die folgenden prozessbezogenen Fragen beantwortet werden: Wie passt der Human Centered Design Ansatz in Form des eingerichteten Labors zur Organisationskultur des Trägers? Wie gut funktionieren die Methode und die Zusammenarbeit? Ist die Entwicklung von Unterneh-

merpersönlichkeiten erkennbar? Ist ein Labor im vorhandenen Rahmen durchführbar? Gelingt es durch die Zusammenarbeit von externen Studierenden und Wissenschaftlern mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtige Ressourcen zu mobilisieren, und wenn ja, welche? Zu Beginn waren die Beobachtungskriterien und Leitfragen möglichst weit und offen gefasst, und wurden dann im Verlauf des Prozesses immer stärker fokussiert.

Die Labor-Teilnehmer kamen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen (Soziale Arbeit, Berufliche Bildung, Wohnen und Leben im Alter) und Hierarchieebenen der Organisation (Mitarbeiter, Einrichtungsleiter, Führungskräfte). Die zehn Workshops wurden meist mit fachlichen Inputs von Wissenschaftlern, Sozialunternehmern, Gründern und Gründungsberatern eröffnet. Daneben gab es in einzelnen Workshops noch weitere Gäste wie die Geschäftsführer des Unternehmens, Vertreter von Banken und Stiftungen als Berater und mögliche Investoren, und in einem der ersten Workshops auch potentielle Nutzer einzelner Angebote, die von den Teilnehmern selbst aus Ihren Einrichtungen, also aus der Praxis, eingeladen wurden. Im Anschluss an die Inputs wurden auf den Innovationsprozess bezogene Schritte bearbeitet (Bedarfsanalyse, Ideenentwicklung, etc.). Meist hatten die Teilnehmer am darauffolgenden Tag Gelegenheit, ebenfalls in dem vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Raum weiter an ihren Projekten zu arbeiten. So fanden in den zwölf Monaten Laufzeit des Labors pro Monat etwa ein bis zwei Workshoptage statt. Da nicht alle Methoden (z. B. Recherche, Bedarfserhebung, Risikoanalyse, Gespräche mit Experten etc.) direkt in den Workshops umgesetzt werden konnten, erarbeiteten die Teilnehmer auch zwischen den Workshops einzelne Prozessschritte. Dabei ergaben sich folgende Beobachtungen.

Die Teilnehmer haben sowohl aus Sicht von Experten, als auch aus ihrer eigenen Perspektive unternehmerische Kompetenzen erworben, wodurch *Kulturelles Kapital* für die Einzelnen und ihre Arbeit im Labor, aber auch für den Träger insgesamt generiert werden konnte. Vielen Teilnehmern haben sich dabei Hintergründe ihrer bisherigen Arbeit neu erschlossen. Gerade in Bezug auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, mit denen die Teilnehmer, ausgenommen die Führungskräfte, sonst nicht derart stark konfrontiert waren. Die Kooperation zwischen den Teilnehmern war mit dem gleichzeitigen Wettbewerb gut vereinbar. Die Bereitschaft über die Projektgruppen hinaus, sowie sichtbares Interesse an den übrigen Projekten zu zeigen und an deren Entwicklung mitzuwirken war hoch. Das zeigte

sich immer wieder in Gesprächen über die Projekte der anderen oder auch Gesten, wie das Mitbringen von relevanten Zeitungsartikeln oder Statistiken, die für die Arbeit anderer Teilnehmer als relevant eingeschätzt wurden. In den einzelnen Gruppen und im Gesamtkontext wurde, auch über Hierarchien hinweg, gemeinsam gelernt und gearbeitet. Durch die enge Zusammenarbeit sind gute Kontakte und vereinzelt sogar freundschaftliche Verhältnisse zwischen den Teilnehmern, entstanden. So konnte innerhalb des Labs zwischen den Teilnehmern selbst, aber auch zwischen ihnen und den geladenen Partnern, Experten und potentiellen Investoren *Soziales Kapital* in Form von Vernetzung und Kooperation generiert werden. Von den insgesamt sechs Geschäftsmodellen wurden drei nach einer finalen Präsentation, eingehender Beratung mit einer interdisziplinären Jury aus Experten, durch die Geschäftsführung zur Implementierung ausgewählt.

3.4 Ergebnisse im Vergleich

Als Vergleichsstudie für die Befragungen der ersten Projektphase diente „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege“ des CSI in Heidelberg (Nock et al. 2013). Die Perspektiven der Mitarbeiter und der Führungskräfte des diakonischen Unternehmens auf hemmende Faktoren in unserer Untersuchung, decken sich in weiten Teilen mit denen, die in der Vergleichsstudie auf Verbandsebene beobachtet werden konnten. Die Verfügbarkeit von „Innovationskapital“, also finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen, wird dort als eine der wichtigsten Bedingungen für Innovationsfähigkeit angegeben. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte des Unternehmens bestätigten in der Mitarbeiterbefragung und in den Interviews den hohen Stellenwert, aber auch den Mangel an diesen Ressourcen. Als weitere Hemmnisse wurden außerdem die stark personenabhängige Informationsweitergabe und die daraus resultierenden Informationsverluste festgestellt, die sich ebenfalls im hier beforschten Unternehmen in Form von schlechter oder mangelnder interner Kommunikation über die Umsetzung und flächendeckende Verbreitung von Innovationen zeigten. Dieses Ergebnis stützt die in beiden Studien durch die Befragten vorgenommene Verwendung der Flottensymbolik für den Verband, bzw. das Unternehmen. Demnach könne man zwar gemeinsam einen Kurs einschlagen, jedes Mitglied bzw. jede Einrichtung könne aber auch weitgehend unabhängig und eigenständig vom Flottenverband agieren. Das erschwert jedoch gerade die gemeinsame Entwicklung von Innovation, da das vorhandene Kooperationspotential

zwischen den Verbandsmitgliedern so häufig ungenutzt bleibt. Eine weitere Parallele, die hier erwähnt werden soll, findet sich in der Tendenz zum „Festhalten am Alten“, die in beiden Studien, gerade in Bezug auf Innovationsförderung, als Ursache für eine spürbare Trägheit innerhalb von Verbänden und Unternehmen angegeben wurde. Auch wenn die Vergleichsstudie auf Verbandsebene durchgeführt wurde, finden sich die Hemmnisse und Probleme bei Innovation und Innovationsförderung auf der Ebene der einzelnen Verbandsmitglieder, und somit auch im untersuchten Diakonischen Unternehmen wieder.

Die Ergebnisse der ersten Befragungen des vorgestellten Projekts bestätigen die identifizierten hemmenden Faktoren in Form des Fehlens der Ressourcen Raum und Zeit, sowie Ökonomischen, Symbolischen, Kulturellen und Sozialen Kapitals, dem mit dem kooperativen Vorgehen im Projekt zwischen Hochschule und Diakonischem Unternehmen, ermöglicht durch Stiftungsförderung, durch Generierung neuer und die Neukombination vorhandener Ressourcen gezielt begegnet werden sollte.

Die erarbeiteten Geschäftsmodelle aus den Workshops deuten an, dass die zu Beginn des Projekts geäußerte Vermutung, den Hemmnissen mit dem vorgelegten Konzept begegnen zu können, richtig ist. Wenngleich sich noch zeigen muss, ob deren Umsetzung tatsächlich gelingt und sich die Konzepte auch mittel- und langfristig halten können, und in einem weiteren Schritt evtl. sogar eine verstärkte Wirkung durch eine weitere Verbreitung entfalten können, um damit zu echter Sozialer Innovation zu werden.

Im Vergleich zu anderen Verfahren der Förderung Sozialer Innovation (vgl. Murray et. al 2010), mobilisiert das Labor für Diakonisches Unternehmertum in der bisher durchgeführten Form, vor allem kulturelles, symbolisches und soziales Kapital. Zum einen haben sich die unternehmerischen Kompetenzen und Haltungen der beteiligten Mitarbeiter weiterentwickelt, zum anderen wurde die Kooperation zwischen Sozialunternehmen und Hochschule in der Öffentlichkeit wahrgenommen und positiv aufgegriffen. Das zeigen sowohl die große Resonanz in der regionalen Presse, als auch das Interesse anderer Dienstleister an diesem Verfahren. Die erworbenen Kompetenzen wurden zudem durch die Hochschule zertifiziert. Soziales Kapital wurde im Wesentlichen im Labor durch die Vernetzung der TeilnehmerInnen untereinander, sowie Kontakte mit Studierenden, Investoren, Experten und bereits erfolgreichen Sozialunternehmern generiert. Mittelfristig soll durch die umgesetzten Geschäftsmodelle auch Ökonomisches Kapital mobi-

liert werden, da die Geschäftsmodelle finanzielle Mittel erwirtschaften und dabei nicht allein auf staatliche Re-Finanzierungsmodelle setzen.

4. Fazit / Handlungsempfehlungen

Angesichts der fehlenden finanziellen Ressourcen für Soziale Innovation und der eingeschränkten Verbreitungsmöglichkeiten innovativer Lösungen durch kleine sozialunternehmerische Gründungen und der, gerade in Deutschland langjährigen Erfahrung frei-gemeinnütziger Träger bei der Bereitstellung Sozialer Dienstleistungen, erscheint es uns sinnvoll, die Innovationsfähigkeit der etablierten Trägerorganisationen methodisch zu unterstützen. Das Grundverständnis von Sozialer Innovation als orientiert an menschlichen Bedürfnissen einerseits und die große Bedeutung der Mitarbeiter in der sozialen Dienstleistungserbringung andererseits sprechen für ein Verfahren der Innovationsförderung durch organisationsinterne Unternehmer. Mitarbeiter, die aus dem direkten Kontakt mit Klienten neue Dienstleistungsansätze entwickeln wollen, werden dabei methodisch unterstützt. Das Labor für Soziale Innovation in Kooperation zwischen Hochschule und sozialem Träger scheint mit Blick auf die Ergebnisse geeignet, gezielt klassische Hemmnisse für Soziale Innovationen in den wohlfahrtsverbundlich organisierten Trägern zu beheben und dafür notwendige Ressourcen zu mobilisieren (Nock et al. 2013). Durch das Labor werden Zeit, (Frei-)Raum, Ökonomisches Innovationskapital, Symbolisches, Soziales und Kulturelles Kapital generiert, oder in der Kombination im Labor freigesetzt, die zur Entfaltung des Innovationspotentials der Mitarbeiter dienen. Der Erfolg des Labors ist nicht auf das Gesamtunternehmen übersprungen. Die Gründe hierfür sind komplex und lassen sich nur teilweise auf unzureichende Kommunikation bezüglich Innovation im Unternehmen und Probleme bei der praktischen Umsetzung in Bezug auf Freistellungen und zeitliche Organisation derselben zurückführen.

Dennoch lassen sich aus den vorangegangenen Ausführungen und den Ergebnissen der Begleitforschung folgende Handlungsempfehlungen für ressourcen-orientierte Innovationsförderung geben:

- Partnerschaften nutzen, wo möglich – auch innerhalb des Unternehmens
 - Labor für die Auswahl und Förderung betriebsinterner Sozial-«Unternehmer» zur Entwicklung bedarfsorientierter sozial innovativer Geschäftsmodelle
 - Kriteriengestützte Identifikation von unternehmerischen, innovativen »Persönlichkeitstypen«
 - Systematische, methodische Entwicklung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen (z.B. Kombination von Design Thinking und Business Modell Generation)
 - Anspruchsgruppen als co-kreierende Sozialunternehmer in den Prozess einbinden
 - finanzielles »Innovationskapital« ermöglicht zeitliche Freiräume zur Entfaltung des Innovationspotentials der Belegschaft und Startfinanzierung von neuen Geschäftsmodellen
- Top-Down und Bottom-Up kombinieren: den Prozess ermöglichen und managen, die Mitarbeiter die Ideen und Geschäftsmodelle entwickeln lassen
 - Bereitstellung von Raum und Zeit ist elementar und muss gut und transparent organisiert werden

Literatur:

BAGFW (2012): Soziale Innovationen in der Freien Wohlfahrts-
pflege - Position der BAGFW,
http://www.bagfw.de/uploads/media/2013_12_17_Soziale_Innovationen_FWp.pdf. 6.5.2015

Bergek, Anna/Norrman, Charlotte (2008): Incubator best practice : A framework. In: *Technovation*, 28 (1-2), S. 20-28.

Bielefeld, Wolfgang (2009): Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. In: *Journal of Public Affairs Education*, 15 (1), S. 69-86.

Boeßenecker, Karl-Heinz (2012): Wohlfahrtsverbände im Veränderungsprozess. Brandenburg.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. Frankfurt am Main.

Brock, Debbi D. (2008): *Social Entrepreneurship. Teaching Resources Handbook*. Arlington, VA.

Brown, Tim/Wyatt, Jocelyn (2010): Design Thinking for Social Innovation. In: *Stanford Social Innovation Review*, Heft 1/2010, S. 30–35.

Caritas (2011): Soziale Innovationen - Eckpunktepapier des Deutschen Caritasverbandes,
http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/stellungnahmen/sozialinnovationen/soziale_innovationen_caritas_eckpunktepapier.pdf?d=a&f=pdf. 8.5.2015.

Caulier-Grice, Julie/Davies, Anna/Patrick, Robert/Norman, Will (2012): Defining social innovation. A deliverable of the project: »The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe« (TEPSIE). Brüssel.

Cohen, Don, Prusak, Lawrence (2001): *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Dees, J. Gregory/Emerson, Jed/Economy, Peter (2001): *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York u.a.

Feller, Carola/Herzog, Judith (2012): Bildung für die Smarte Innovation. In: Pfeiffer, S. et al. (Hrsg.): *Smarte Innovationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 271-283

Etzkowitz, Henry (2003): *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-*

Government Relations. In: *Social Science Information*, 42 (3), S. 293-337.

Fichter, Klaus/Beucker, Severin/Bunzel, Stefanie/Bergset, Linda (2011): *Erfolgsfaktor Innovation Communities. Fallstudien zu*

Erfolgsbeitrag, Evolution und Methoden von Promotorennetzwerken bei radikalen Innovationen. Berlin.

IDEO (2015): *The Field Guide to Human Centered Design*.

Lin, Nan (2001): *Building a Network Theory of Social Capital*. In: N. Lin, K. Cook, and R. S. Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter.

Mercator Forscherverbund (2012): *Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland Möglichkeiten der Förderung*. Essen.

Moser, Heinz (1995): *Grundlagen der Praxisforschung*. Freiburg im Breisgau.

Murray, Robin/Caulier-Grice, Julie/Mulgan, Geoff (2010): *The Open book of Social Innovation*. London.

Nahapiet, Janine, Ghoshal, Summatra (1998): *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 242–266.

Nock, Lukas/Krlev, Gorgi/Mildenberger, Georg (2013): *Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven*,
http://www.bagfw.de/uploads/media/3_Gesamt_CSI_Final.pdf. 8.4.2015.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Parpan-Blaser, Anne (2011): *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzeptes*. Wiesbaden.

Peters, Lois/Rice, Mark/Sundararajan, Malavika (2004): *The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process*. In: *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), S. 83-91.

Pinchot, Gifford (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York.

Sandefur, Rebecca L., Laumann, Edward O. (1998): *A Paradigm for Social Capital. Rationality and Society*, 1998, 10, 481–501.

Schröer, Andreas/Händel, Richard B. (2015): *Handlungsperspektiven zur Förderung von Social Intrapreneurship in der Kooperation von Hochschulen und NPO*. In: Andessner, René/Greiling Dorothea/Gmür, Markus/Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen*.

Schröer, Andreas/Mildenberger, Georg (2014): *Sozialunternehmertum wirksam fördern. Förderstrategien in sozialen Dienstleistungsorganisationen*. In: Volker Brinkmann (Hrsg.): *Sozialunter-*

nehmertum. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren, S. 87–104.

Slowinski, Gene, Hummel, Edward, Gupta, Amibath & Gilmont, Ernest R. (2009). *Effective practices for sourcing innovation*. *Research Technology Management* 52(1), 27–34

Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.) (2005): *Innovation in der sozialen Praxis*. Baden-Baden.

Wolk, Andrew/Kreitz, Kelley (2008): *Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*.

World Bank (2000): "What Is Social Capital?"
[<http://www.worldbank.org>]. 2000.



Innovative Finanzierungsmodelle im Nonprofit-Management

Von Prof. Dr. Michael Vilain, EH Darmstadt

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

1. Dependenz der Finanzierung von gesellschaftlichen Entwicklungen

Wer heute verstehen will, wie sich die Finanzierung gemeinnütziger Organisationen künftig verändern wird, kommt nicht umhin, sich mit den verändernden gesellschaftspolitischen und technologischen Realitäten zu befassen (vgl. dazu weiterhin: Vilain 2015). Dies ist angesichts der atemberaubenden Geschwindigkeit der Veränderungen kein triviales Vorhaben. Versuche die vielgestaltigen und multidimensionalen Phänomene, die unsere Welt gegenwärtig verändern im Hinblick auf ihre Konsequenzen für die Finanzierung von NPOs zu erfassen, führen notgedrungen zu einer radikalen Reduktion. Dabei stellt sich die Frage nach einem sinnvollen Analyserahmen. Lübbe (1996) hat dazu einen Vorschlag entwickelt, der im Kern drei grundlegende Tendenzen unterscheidet: die räumliche Schließung der Erde, die Netzverdichtung sowie die Absonderung der Informationsnetze.

Erstere ist kein neues Phänomen. Spätestens mit Beginn der modernen Seefahrt verringerte sich zunehmend der Anteil der unbekanntem Gebiete der Erdoberfläche. Die weiter fortschreitende Modernisierung der Transportmittel hat die Überwindung von Raum leichter und kostengünstiger gemacht. Der rasante Verfall der Transportpreise hat den Transfer von Waren global und so internationale Arbeitsteilung und Wettbewerb vorangetrieben. In zusehends gesättigten Märkten spielen Wettbewerbsvorteile der Nationalstaaten eine immer größer werdende Rolle und importieren so die Logik des globalen Standortwettbewerbs. Auf diese Weise hängen die Entwicklungen weit entfernter Regionen auch mit den lokalen Bedingungen zusammen (Vgl. Porter 1991). In enger Wechselwirkung dazu lässt sich eine rasante Tendenz hin zu einer Netzverdichtung feststellen. Damit ist die Verbreitung von Strukturen gemeint, bei denen jeder Teil eines Systems mit allen anderen Teilen in Verbindung steht. Das System wird so hochgradig interdependent. Von einem beliebigen Punkt breiten sich Schwingungen über das gesamte Netz aus; umgekehrt emp-

fängt ein Punkt Signale aus dem gesamten Netz. Konkrete Beispiele für solche interdependenten Systeme sind Verkehrs-, Daten- und Energienetze, aber auch überregionale Vertragssysteme wie GATT oder GATS und supranationale Organisationen wie UNO, WTO oder EU deren Ausbau zu Effekten führt, die sich „als Vorgänge der Herstellung erdumspannender Netze charakterisieren [lassen]“ (Lübbe 1996: 47).

Gesondert hervorzuheben sind dabei die sich ablösenden Daten- und Informationsnetze. Seit Entwicklung des Telefons haben sich Informationen immer weiter von den Wegen abgesondert, auf denen Menschen und Güter bewegt wurden. Sie sind in physikalischer Hinsicht weder Energie noch Materie, in ökonomischer weder Arbeit oder Kapital noch Boden. Trotzdem sind sie existent und beeinflussen das gesellschaftliche Leben fundamental. Daten werden gekauft und verkauft, in verschiedenen Zuständen (z. B. auf Papier, mittels elektronischer Impulse) transportiert, verarbeitet und dienen der Unterhaltung, der Fortbildung oder als Entscheidungsgrundlage. Insbesondere das Internet ermöglicht erstmals in der Geschichte der Menschheit eine weltweite Vernetzung großer Teile der Weltbevölkerung und überbrückt so große Entfernungen, ohne dass Zeit dabei eine nennenswerte Rolle spielt. Auf diese Weise können unzählige Menschen schnell von einer Idee oder einem Projekt, aber auch von Fehlentwicklungen erfahren. Auch bildet sich mit diesem Netz eine neue Form des kollektiven Gedächtnisses, welches Informationen über Jahrzehnte bewahren kann und abrufbar erhält. Die Eigenarten der IT- und Netzwerkökonomie haben ferner zu einer Revolution von Tausch- und Handelsprozessen geführt, in deren Folge komplett neue Geschäftsmodelle entstanden sind, die erst langsam in die analoge Welt sickern.

Für die industrialisierte Welt tritt neben diese Entwicklungen eine weitere: der demographische Wandel. Der Rückgang der Geburtenraten und die durch günstige soziale und medizinische Rahmenbedingungen ermöglichte Ausdehnung der Lebenserwartung führen zu einer rasant alternenden Gesellschaft. In Gesellschaften wie der Bundesrepublik, in der große Teile der sozialen Sicherung von Erwerbstätigkeit und den aus dem Erwerbseinkommen gezahlten Beiträgen zur Sozialversicherung abhängt und in der die Rente auf einem Generationenvertrag basiert stellen sich darüber hinaus weitere gravierende Probleme der sozialen Sicherung, so zum Beispiel bei der Ge-

sundheitsversorgung älterer Menschen (vgl. beispielsweise Mennicken und Augurzky 2013). Die Wechselwirkungen, die mit diesen Entwicklungen einhergehen, sind für Einzelne kaum noch überschaubar und erst recht nicht steuerbar. Auch gibt es kaum verallgemeinerbare Patentrezepte. Die Rahmenbedingungen auf die diese Entwicklungen treffen, unterscheiden sich von Staat zu Staat, von Region zu Region, ja sogar von Ort zu Ort. Während sich ganze Landstriche entvölkern, kommt es in vielen Ballungszentren zu einem massiven Zuzug. Beide Entwicklungen haben sehr unterschiedliche Konsequenzen und hängen doch zusammen. Die Herausforderungen für Entscheidungsträger in Politik aber auch in Nonprofit-Organisationen lassen sich wie folgt beschreiben:

Komplexitätsproblem: Der Anstieg der Komplexität der globalen Weltgesellschaft mit ihrem Staatenkonzept, aber auch der nationaler Teilsellschaften, führt in neue und bislang ungekannte Dimensionen (vgl. Schimank/ Werle 2000: 9 ff.). Dabei greifen eindimensionale Lösungsansätze bei den vielschichtigen Problemlagen oftmals zu kurz. Durch fehlende Wissens- und Informationszusammenhänge fällt es zunehmend schwer, beispielsweise die Problematik und die Auswirkungen des demographischen Wandels oder der zukünftigen finanziellen Stabilität der sozialen Sicherungssysteme in Gänze zu erfassen. Um Probleme komplexeren Ausmaßes lösen zu können, bedarf es allerdings kollektiver Handlungsfähigkeit, die ein Spannungsfeld aus strukturellen Dynamiken und Gestaltungsabsicht voraussetzt (vgl. Schimank/ Werle 2000: 12).

Interdependenzproblem: Die bekannten Phänomene sind nicht nur komplex, sondern auch in hohem Maße interdependent, wie sich leicht am Beispiel des Klimawandels und der dadurch ausgelösten Wanderungsbewegungen zeigen lässt. Nicht selten verschärfen sich Entwicklungen in ihren Auswirkungen wechselseitig. In der Folge lassen sich Probleme nicht mehr effektiv einzeln adressieren, sondern müssen bündelweise im Verbund mit anderen Akteuren angesteuert werden. Dies erschweren vor allem verschiedene Interessen- und Handlungslogiken

Interdisziplinaritätsproblem: Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, gesellschaftliche Phänomene aus verschiedenen fachlichen Blickwinkeln zu betrachten. Damit dies möglich ist, bedarf es inter- und transdisziplinärer Arbeitsweisen, die in einer versäulten Ausbildungs- und Wissenschaftslandschaft zwar oft gefordert, aber nur selten eingelöst werden können.

Zuständigkeitsproblem: Eng damit verbunden ist die Frage der Legitimation des Handelns. In einer demokratischen Gesellschaft scheint diese Frage leicht beantwortet. Legitimiert sind die demokratischen gewählten Volksvertreter. Doch schon längst zeigt sich die strukturelle Überforderung des politischen Systems mit seiner hohen Ausdifferenzierung, auch in der Folge seines föderativ und subsidiär gestalteten Aufbaus. Schon längst sind es in manch ländlicher Regionen Deutschlands nur noch zivilgesellschaftliche Akteure, die Reste von Infrastruktur und sozialem Leben organisieren. Die Abwesenheit des Staates lässt viel Platz. Andernorts regieren Ressort- und Zuständigkeitsdenken in einer Bürokratie, die sich bei allen Modernisierungen der letzten zwanzig Jahre in ihrer grundlegenden Organisation seit den Tagen Max Webers abgesehen von ressortübergreifenden Arbeitsgruppen kaum verändert hat.

Doch was haben diese Entwicklungen mit der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen zu tun?

Die Finanzierung gemeinwohlorientierter Organisationen ist kein Selbstzweck, sondern dient immer der Erreichung der gesetzten gesellschaftlichen, sozialen oder politischen Ziele. Insofern ist Finanzierung immer rückgebunden an gesellschaftliche Realitäten und Rahmenbedingungen. Gesellschaftliche Megatrends wie die globale Vernetzung und Verdichtung, Verrechtlichung des Lebens, Individualisierung und Auflösung klassischer Milieus bis hin zur Krise der Finanzmärkte berühren somit auch die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. Wie stark verschiedene Problemlagen miteinander vernetzt sind und in welcher Form sie die künftigen Aufgaben von Nonprofit-Organisationen bzw. Wohlfahrtsverbänden prägen, soll anhand des nachfolgenden, schematischen Skizze zur Erläuterung der Problematik des Lebens im Alter in großen Teilen des Odenwalds erläutert werden (vgl. Abbildung 1).¹

2. Beispiel: Das Leben im Alter im Odenwald

Die Odenwaldregion ist ein stark ländlich geprägter Raum im Süden Hessens, der zwischen den Einzugsgebieten Frankens, der Rhein-Main-Metropolen und Heidelbergs liegt. Verkehrstechnisch ist die Region benachteiligt, was sich nicht zuletzt daran zeigt, dass keine Bahnverbindungen jenseits der Hauptorte existieren und es keinen Autobahnanschluss für den gesamten Landkreis gibt. Die Region spürt bereits heute die Auswirkungen des demographischen Wandels, eine Tendenz, die sich künftig weiter verschärfen wird. Zwischen 2006 und 2050 ist mit einem Rückgang des Bevölkerungsanteils der unter 20jährigen – bei ohnehin niedrigem Ausgangsni-

veau – um weitere 5% zu rechnen. Dem gegenüber steht eine Zunahme des Anteiles der über 60-jährigen an der Gesamtbevölkerung um 15% von 27% auf 42%. Die größte Zunahme verzeichnet allerdings die Altersgruppe der über 80-jährigen. Ihr prozentualer Anteil verdreifacht sich in dieser Zeit sogar fast (vgl. Hessen Agentur 2010: o.S)².

Die wissenschaftliche Analyse bestätigt gerade für die älteren Bewohner des Odenwalds eine schwierige Ausgangslage: Die Region hat im Mittel ein unterdurchschnittliches Einkommensniveau. Entsprechend niedrig sind auch die Renten im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Traditionell spielte Eigentum in Form einer eigenen Wohnung oder eines eigenen Hauses in Verbindung mit familiären Versorgungsstrukturen als Alterssicherung eine zentrale Rolle. Ergänzt wurde dies durch kleinteilige örtliche Handels- und Gewerbeansiedlungen, welche die Nahversorgung sicherstellten.

Bedingt durch demographischen Wandel und verschärft durch die Abwanderung vor allem junger Menschen in die Ballungszentren hat sich die Situation jedoch grundlegend verändert. Eine schwächer werdende Produkt- und Dienstleistungsnachfrage trägt dazu bei, dass Geschäfte aufgegeben werden und sich die Nahversorgung sukzessive verschlechtert. In der Folge gibt es mittlerweile zahlreiche Orte ohne Versorgung mit den Dingen des täglichen Bedarfs. Auch gehen somit immer weitere Arbeitsplätze verloren und beschleunigen die „Landflucht“ gerade junger auf Erwerbstätigkeit angewiesener Bevölkerungsteile. Verschärft wird diese Situation generell durch die unzureichende Infrastruktur vieler ländlicher Gebiete (vgl. Walter & Schwartz 2000: 84f.). Diese ist (auch im Odenwald) gekennzeichnet durch: Große Distanzen zu zentralen Versorgungsangeboten (vgl. Beetz 2009: 126) und zu öffentlichen Verkehrsmitteln (vgl. BMFSFJ 2005: 241/242), Barrieren im öffentlichen Verkehrsraum (vgl. ebd.) sowie eine unzureichende Anbindungen an Oberzentren (vgl. Habich und Spellerberg 2008: 324).

Die fortschreitende Einschränkung des kulturellen Angebots verringert die Attraktivität gerade für junge und gut ausgebildete Menschen weiter. Mangel an Pflegefachkräften und Ärzten vor allem für die entlegeneren Ortschaften des Odenwalds sind die Folge (vgl. Wessig 2010). Das gilt insbesondere für die Versorgung mit Fachärzten. Große Entfernungen bei geringer Bevölkerungsdichte und eine vergleichsweise schlechte Vergütungsstruktur machen die Arbeit im medizinischen oder pflegerischen Bereich nicht attraktiver. Fol-

gen sind ein Mangel an Pflegeangeboten und (Fach-)ärzten.

Ein weiteres Problem ergibt sich auch aus der Bausubstanz der Häuser. Ein erheblicher Teil der Bausubstanz stammt aus den Zuzugswellen von Familien nach den 1960er Jahren (vgl. Beetz 2009: 117) oder ist noch älter. Die Häuser sind nur selten altengerecht ausgestattet (vgl. Braubach/ Heuberger 2008: 37), haben – nicht zuletzt durch die zahlreichen Hanglagen – oftmals viele Treppen und sind eher kleinteilig und eng. Ein Leben mit körperlichen Einschränkungen ist unter solchen Umständen nur sehr begrenzt möglich.

Angesichts des starken Preisverfalls der selbst genutzten Immobilien in solchen ländlichen Gebieten, ist der Verkauf der Immobilie und Wegzug in ein Ballungszentrum oftmals aus rein ökonomischen Gründen nicht möglich.³ In der Folge gestaltet sich ein Leben im Alter im eigenen Zuhause zunehmend schwieriger und immer häufiger wird der (ungewollte) stationäre Aufenthalt zur einzigen Handlungsalternative. Dabei muss angesichts der Kosten einer stationären Unterbringung und der niedrigen Alterseinkommen in der Region davon ausgegangen werden, dass hier ein erheblicher Anteil der Kosten von den Sozialversicherungsträgern zu übernehmen ist.

An der Lösung dieser Probleme sind unterschiedlichste Akteure und Organisationen mit ihren jeweiligen Handlungslogiken beteiligt. Wirtschaft, Soziales, Kultur und Gesundheit interagieren in vielfältigen Zusammenhängen. Typischerweise konnten im Rahmen einer projektbasierten Stakeholderanalyse nur wenige örtliche Akteure die Zusammenhänge in eine umfassende Perspektive einordnen. Vielmehr wurde häufig auf monokausale Begründungszusammenhänge verwiesen. Bemängelt wurden beispielsweise der Geburtenrückgang als Folge einer verfehlten Familienpolitik, eine unzureichende Standortpolitik und mitunter auch das unsolidarische Verhalten oder Handlungszwänge der jüngeren Generation. Am häufigsten jedoch wurden die Entwicklungen gerade auch von lokalpolitischen Akteuren als schicksalhafte Konsequenz größerer „Entwicklungen“ geschildert.

Dabei erweist es sich als schwierig, alle Zusammenhänge und Interdependenzen zu fassen. So verstärken sich beispielsweise demographischer Wandel, Arbeitsplätze und Landflucht wechselseitig. Eine zunehmende Landflucht führt zu einem weiteren Abbau der Arbeitsplätze, was wiederum die Landflucht verstärkt. Nicht zuletzt durch die hohe Spezialisierung beteiligen sich verschiedenste Disziplinen an der Erforschung, Diskussion und Lösung der aufgeworfenen Prob-

leme. Dabei zeigen sich typische disziplinäre und ressortspezifische Denkweisen. Aus einer verkürzten wirtschaftspolitischen Sicht stellt sich die Lösung mitunter einfach dar: Im Kern steht die Schaffung von Arbeitsplätzen. Diese sichern den Zuzug und lösen damit auch die Versorgungsprobleme im Alter. Mediziner und Pflegewissenschaftler sehen die Probleme in den schlechten Rahmenbedingungen und machen vor allem ungünstige Vergütungsstrukturen verantwortlich. Aus einer sozialen Perspektive müssten die Rahmenbedingungen für junge Familien verbessert werden (Kindergärten, Schulen, Nahversorgung und Anbindung an Pendelstrecken in die Metropolen), davon profitieren auch die älteren und es entstehen neue nachbarschaftliche Hilfestrukturen. Zivilgesellschaftliche Akteure sehen ein klares Markt- und Staatsversagen und sehen Vereine und Verbände in der Pflicht. So organisieren beispielsweise vereinzelt Kirchengemeinden die Nahversorgung mit Lebensmitteln, Kinderbetreuung und pflegerische Betreuung in der eigenen Gemeinde.

Die Kleinteiligkeit von Aufgaben und Ressorts in einer arbeitsteiligen Gesellschaft führt ferner angesichts der hohen Vernetzung und Komplexität der Zusammenhänge zu Zuständigkeitsproblemen. Jeder Akteur überblickt dienstmäßig nur einen kleinen Teil der Zusammenhänge. Angesichts der enormen Kraft der Entwicklungen fühlen sich viele Akteure daher hilflos („...da kann man nichts machen...“) oder einfach nicht zuständig („... da muss eigentlich XY was machen...“). Solche Ressortlogiken haben sich im Rahmen der Interviews im Projekt durchgängig gezeigt. Damit sind aber mitnichten nur staatliche Akteure und Behörden angesprochen. Auch innerhalb vieler Organisationen zeigen sich solche Ressortprobleme, so auch bei den sozialen Dienstleistern.

Aus dieser Sicht und vor dem Hintergrund der geschilderten Probleme können letztlich nur bestimmte Teilaspekte von den Akteuren bearbeitet werden. So arbeiten beispielsweise verschiedene Ressorts der Kommune bzw. Landkreises an unterschiedlichen Teilfragen der Versorgung älterer Menschen (vgl. Abbildung 2). So ist die Versorgung von Menschen im Alter in einer sehr verkürzten Sichtweise eine Frage der stationären und ambulanten Pflege. Damit werden neben den Leistungsanbietern (Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten) vor allem die Pflegeversicherung und der medizinische Dienst der Krankenkassen zu zentralen Akteuren. Auf der Seite der Leistungsanbieter gibt es entweder Spezialisten, die ausschließlich stationäre oder ambulante Einrichtungen betreiben oder größere Anbieter, die beides aus einer Hand anbieten. Ferner sind aber

auch die Länder und Kommunen gemäß §8 SGB XI zur Mitwirkung verpflichtet und tun dies in verschiedener Form, beispielsweise durch Erstellung von Pflegebedarfsplanungen, Beratung und Information, präventive Gesundheitsangebote, Unterstützung pflegender Angehöriger oder Stärkung der Hospiz- und Palliativversorgung. Trotz der Vielfalt der Angebote und Akteure bleiben die Lösungen isolierte Teillösungen im Kontext von Seniorenpolitik bzw. Pflege.

Die Finanzierung der gemeinwohlorientierter Aufgaben erfolgt entsprechend dieser Ressort- und Bereichslogik und zieht entsprechende Organisationsstrukturen nach sich. Das bedeutet meist, dass innerhalb einer Organisation verschiedene Abteilungen oder Ressorts entsprechend Aufgabenfelder bearbeiten. Diese Aufgabenfelder sind meist anhand rechtlicher Rahmen und Finanzierungsfelder abgesteckt (beispielsweise in den verschiedenen Sozialgesetzbüchern). Auf dieser Ebene kommen unterschiedliche Akteure zusammen, führen Verhandlungen und regeln dadurch die Daseinsvorsorge. Die Akteure bewegen sich dabei aber eng in diesem Rahmen. Alle beteiligten Organisationen handeln dabei entsprechend ihres rechtlich abgesteckten Auftrags und verfolgen darüber hinaus eigene Ziele sowie ihre Existenzsicherung. Auf diese Weise werden überwiegend unabhängig voneinander einzelne Teilprobleme adressiert (vgl. Knotenpunkte in Abbildung 2). Alles, was sich nicht auf die Ressort- und Organisationslogik beziehen lässt geht dabei leicht verloren. Umfassende und komplexe Lösungen lassen sich so kaum realisieren. Kurz: Was hilft dem Bürger beispielsweise eine gut ausgeklügelte ambulante Pflege, wenn er sein Haus nicht mehr bewohnen kann, von sozialen und kulturellen Angeboten abgeschnitten ist und die ärztliche Versorgung kaum mehr sichergestellt ist.

Zur Lösung dieser Fragen ist ein Wechsel erforderlich, der nicht das eigene Ressort, die eigene Zuständigkeit im Mittelpunkt sieht, sondern das Bedürfnis des Menschen. Dies erfordert aber das Ablegen von „Ressort-Egoismen“ (vgl. Herriger 2005: 74 oder den Beitrag von Sittler in diesem Band). Der neue Denkansatz fordert, dass gesellschaftliche Fragestellungen den Ausgangspunkt kooperativen Handelns darstellen müssen.⁴ Das bedeutet, die Bürger stehen mit ihren Bedürfnissen im Zentrum. Dazu bedarf es aber neuer Denkmodelle. Mit Ansätzen wie der Sozialraumorientierung, dem Quartiers- oder Stadtteilmanagement rücken derartige Vorstellungen bereits in der Sozialen Arbeit in den Mittelpunkt und markieren den Perspektivwechsel von rechtlich definierten Leistungspaketen hin zur lebensweltlichen Orientierung der Menschen. Mit der Suche

nach neuen Geschäftsmodellen finden solche Überlegungen ihre Entsprechung auf der Managementebene vieler Organisationen.

3. Neue Kooperationen und Wertschöpfungsbeziehungen im Rahmen hybrider Geschäftsmodelle

Diese Ausgangssituation erweist sich als denkbar schlecht für die Lösung der komplexen Herausforderungen der Zukunft, denn letztlich ist für ihre Lösung in der Gesamtheit ganz einfach niemand zuständig. Weder die Zuschreibung einer staatlichen Allzuständigkeit, noch der Glaube an die unsichtbaren Kräfte des Marktes noch das Vertrauen in das Engagement der Menschen wird die Herausforderungen allein lösen können. Sie bedürfen vielmehr einer Beteiligung aller in mehrdimensionalen kollaborativen Netzwerken. Dabei spielt durchaus die Haltung aller Beteiligten eine Rolle, aber ebenso der Modus der Ressourcenvergabe. Ein richtig gewählter Ansatz, der die benötigten Ressourcen beteiligten Akteuren zur Verfügung stellt, könnte dabei zu einem Motor dieser Entwicklung werden. Geschäftsmodelle können einen analytischen Rahmen zum Verständnis solcher Lösungen bieten. Dabei stehen Erfahrungen und Erkenntnisse zur Konstruktion solcher Modelle für non-business-Anwendungen erst ganz am Anfang. Ein Blick in die Privatwirtschaft zeigt ihr Potenzial zur Schaffung innovativer Denkrahmen.

Der Begriff des Geschäftsmodells kann dabei im Zusammenhang mit gemeinwohlorientierten Organisationen durchaus verwirren. Dies umso mehr, als sich ein einheitliches Begriffsverständnis bis heute nicht durchsetzen konnte (vgl. Bieger et al. 2011: 16). Schon im Begriff „Geschäft“ schwingt eine auf unternehmerische Gewinnerzielung ausgerichtete utilitaristische Vorstellung mit, die im Zusammenhang mit existenziellen sozialen und gesundheitlichen Fragen unangemessen erscheint. So verstanden dominiert die Vorstellung des Geschäftsmodells als eines auf Umsatz- und Gewinnsteigerung ausgelegten Ertragsmodells (revenue model). Wäre dies der zentrale Gehalt des Begriffs, so wäre er zur Beschreibung der oben beschriebenen Ausgangsprobleme und als Konzept zur Erfassung der Arbeit von Nonprofit-Organisationen aufgrund seines aus der Unternehmensperspektive gedachten normativ-teleologischen Charakters wohl nur begrenzt zu gebrauchen. Anders verhält es sich jedoch, wenn nicht die Organisation und ihre Ziele, sondern die Adressaten möglicher Leistungen (Kunden oder Klienten) und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Modells rücken. Dann stellt sich die Frage nach dem möglichen Lösungsbeitrag der Organisation zur Befriedigung

dieser Bedürfnisse und somit nach der Produktion ökonomischer und sozialer Werte (value creation). Damit wird zugleich der Blick auf mögliche sektorübergreifende Kollaborationen zwischen Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und staatlichen Stellen eröffnet (vgl. beispielsweise Dahan/ Doh/ Oetzel/ Yaziji 2010). Das Ertragsmodell wird dann eher zu einem zu berücksichtigenden Unterpunkt des Wertmodells. Aus der zielgerichteten Anweisung zum Geldverdienen wird ein Analyserahmen, der im Sinne Peter Drucker die „logic of business“ bezeichnet (vgl. Casadesus-Masanell/ Ricart 2010). In diesem Sinne wurde es auch in der Informatik im Zuge der Geschäftsmodellierung „zum Zweck der Veranschaulichung und Unterstützung der Kommunikation“ (Rentmeister/ Klein 2003: 18) eingesetzt. Und trug zur Analyse komplexer Lösungsmodelle bei.

Dienste und Produkte sind aus der Sicht von Kunden und Klienten nur dann „wertvoll“, wenn sie einen Beitrag zur Lösung ihrer Probleme beitragen. Dabei handelt es sich nur selten um isolierte Einzellösungen, sondern um problemadäquate Leistungsbündel, die kaum von einem einzigen Akteur angeboten werden können.

Um zuhause leben zu können, müssen für hochaltrige Menschen in ländlichen Regionen verschiedenste Lösungen innerhalb ihres Sozialraums angeboten werden. Dazu zählen ärztliche Versorgung, Pflege, Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs, Mobilitätshilfen, Anpassungsleistungen im Wohnumfeld zur Verringerung von Barrieren, soziale Betreuung, Nachbarschaftshilfe u.v.m. Je mehr dieser Angebote geschaffen werden, desto wahrscheinlicher ist der Verbleib in der eigenen Wohnung und damit ein möglichst selbstbestimmtes Leben. Bisherige Lösungen basieren allerdings vor allem auf glücklichen Umständen und hängen in hohem Maße vom Engagement und der Verständigung Einzelner ab. Oftmals erzeugen sie auch Widerstand, denn mitunter basieren sie darauf, dass gerade gegen das Zuständigkeits- und Ressortdenken verstoßen wird. Aufbauend auf dem Engagement eines einzelnen Pfarrers kam es beispielsweise im Odenwald dazu, dass ein Dorfladen mit regionalen Produkten und ein Weinkeller errichtet und zunächst über weite Teile ehrenamtlich betrieben wurden. Erlöse wurden verwendet, um eine Kinderbetreuung für berufstätige Familien einzurichten, auch um einen weiteren Wegzug zu bremsen. Im Dorfladen wurden während der Projektphase weitere Dienstleistungen angeboten wie eine Annahmestelle für Arztrezepte, Schuhreparatur- und Reinigungsservice und Testweise die Möglichkeit einfacher telemedizinischer Anwendungen. Solche Alleingänge werden nichts selten

auch dienstlich sanktioniert und machen Lösungsbeiträge fast zu einer Frage der Zivilcouragere.

So lobenswert solche Beispiele auch sein mögen, sie leisten in der Fläche nur geringe Lösungsbeiträge. Was fehlt ist die Einbettung in ein umfassendes Konzept, das die Beiträge und Erlöse verschiedener Akteure in Bezug setzt. Geschäftsmodelle können diesen Rahmen bieten, wenn davon abgesehen wird, dass die Wertschöpfung im Sinne klassischer industrieller Produktion nicht linear, sondern netzwerkartig erfolgt und dass es keine dominierende Logik, wie etwa die Gewinnlogik gibt. Vielmehr müssen die verschiedenen Nutzenbeiträge gleichwertig eingebracht werden. So ist der Betrieb eines Einzelhandelsgeschäfts allein vielfach nicht rentabel. Auch die Belieferung dieses einzelnen Ladens verursacht hohe Logistikkosten. Ein Dorfszenariumskonzept in Form eines Geschäftsmodells hingegen könnte erheblich zur Stabilisierung und zur Übertragbarkeit beitragen. Immobilienbesitzer, Vereine, Lebensmittelgroßhandel, Lokalpolitik und Dienstleister können im Rahmen einer Integration ihrer Ressourcen eine positive Gesamtsituation für alle erzeugen. Dabei müssen so viele Bausteine wie möglich zeitgleich realisiert werden, damit es zum Erfolg kommt. Hybride Geschäftsmodelle sind somit auf die Produktion sozialer und ökonomischer Werte statt auf reine Gewinnerzielung aus, sehen die Adressaten der Leistungen im Mittelpunkt und nicht die Leistungserbringer, sind vernetzt statt linear, vereinen unterschiedliche Handlungslogiken und bieten nicht Produkte, sondern Lösungen an.

Der Versuch der Bildung einer solchen hybriden Wertschöpfung erfolgt aktuell in einem Projekt, welches das Institut für Gesundheitsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) aktuell unter anderem mit DRK und ASB zusammen im Rahmen eines BMBF geförderten Projektes umsetzt.

Im Kern geht es dabei um die Erweiterung des bisherigen reaktiv aufgebauten Hausnotrufs zu einem Problemlösungspaket, in dem aufbauend auf der Videotelefonie kostenlose Beratungen und ehrenamtliche Angebote sowie verschiedene Dienstleistungen zu einer Integration umfassende sozialer und ökonomischer Werte führt. Unter besonderer Berücksichtigung der Sozialraumorientierung der der Einbindung von freiwilligem Engagement sollten neue (Geschäfts-)Modelle entwickelt werden, die eine bessere soziale und gesundheitliche Anbindung älterer Menschen ermöglichen soll. Die konzipierten Geschäftsmodelle gehen über die bestehenden Versorgungsan-

gebote hinaus und bedürfen neuer, weitaus komplexerer Finanzierungsmodelle.

Ausgangspunkt sind bei dieser Art der Wertzeugung die wahrgenommenen Bedarfslagen von Menschen, seien dies soziale, kommunikative, gesundheitliche oder kulturelle (vgl. oberen Teil der Abbildung 3). Die Wertdimension des zu erzeugenden Geschäftsmodells ist dabei klar umrissen. Abgesehen davon, dass es sich refinanzieren muss, sollen es am Sozialraum orientiert sein, ein Aktivierungs- und Partizipationspotenzial aufweisen und einen relevanten Problemlösungsbeitrag für die Kunden/ Klienten leisten. Um Angebote zu erzeugen, die sich an diesen Bedarfen orientieren werden die Beiträge verschiedenster Teilnehmer zusammengeführt. Die am Projekt beteiligten Organisationen verstehen sich dabei als Orchestratoren des Netzwerks bzw. der Wertschöpfung und bringen unterschiedliche Partner und Bausteine zusammen, um Lösungsbeiträge zu erzeugen (Quelle?). Im Kern steht dabei eine IT-Anwendung mit Videotelefonie in der Wohnung, die mit einer ehren- und hauptamtlich besetzten Zentrale beim Anbieter verbunden ist. Weitere Technologien, wie telemedizinische Anwendungen oder Anwendungen aus dem Bereich des Ambient Assisted Living können später ergänzt werden. Im Kern des Modells stehen (sofern dies erwünscht ist) die regelmäßige Kontaktaufnahme mit den Senioren und die Herstellung neuer sozialer Beziehungen, beispielsweise über die Einbindung in kostenlose oder subventionierte Angebote der Verbände wie Kurse, Ausflüge oder Mittagstische. Daneben sollen Angebote den Sozialraum und die dort vorhandenen Angebote besser nutzen. So werden die Angebote anderer Vereine und Organisationen eingebunden. Mobilitätsangebote unterschiedlicher Qualität und Reichweite unterstützen die Erschließung eines größeren Sozialraums. Verbunden wird dieses System mit den vorhandenen (z.B. Mahlzeiten- und Pflegediensten) und neu zu schaffenden Dienstleistungen (z.B. Einkaufs- oder Hausmeisterdienste). Diese werden in Kooperation mit gewerblichen, frei-gemeinnützigen und ehrenamtlichen Partnern erstellt. Die Vielfalt der Angebote orientiert sich an den örtlich vorhandenen und möglichen Angeboten.

Innerhalb des Geschäftsmodells sind neben der Definition der Leistung und ihrer Kommunikation vor allem auch Organisations- und Koordinationsfragen innerhalb der beteiligten Verbände und zwischen den Kooperationspartnern zu lösen. Ferner ist die Finanzierung des Modells zu klären. Die Beiträge zur Wertschöpfung können dabei sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. unteren Teil der Abbildung 3). So sind neben klassischen Formen wie Miete oder Leasing durch den Kunden auch gänzlich kostenlose Teile oder pay-per-

use Gebühren denkbar. Daneben können verschiedenste Partner wie Handwerk oder Handel durch Provisionsmodelle oder Spenden beteiligt sein. Gebietskörperschaften finanzieren einzelne bereits definierte Leistungsbereiche (z.B. Hausnotruf) oder leisten Beiträge durch Zuwendungen und Projektfinanzierungen, die an das Netzwerk angekoppelt werden können. Auf diese Weise entsteht nach und nach aufbauend auf einem einfachen Grundmodell eine hochkomplexe Wertschöpfung, bei der verschiedenste Handlungslogiken und Partner entsprechend der örtlichen Rahmenbedingungen und Bedarfslagen eingebunden werden.

Auch wenn die ersten Schritte in diese Richtung durchaus vielversprechend sind, so zeigen sich doch eine ganze Reihe von Herausforderungen, die an dieser Stelle nicht verschwiegen werden sollen.

4. Chancen und Herausforderungen

Die erhöhte Komplexität der Modelle entspricht zwar eher den Bedarfslagen der Praxis, setzt jedoch auch bei allen Beteiligten eine Bereitschaft zu komplexerem Handeln voraus. Die Vorstellung einer Abkehr vom Denken in den vermeintlich sicheren Finanzierungspaketen der Sozialgesetzgebung ist dabei ein zentrales Hemmnis. Auch bedarf es einer genauen Reflektion der rechtlichen Rahmenbedingungen, dies umso mehr, wenn eine frei-gemeinnützige Organisationen Orchestrator des Netzwerks bildet. Zu nennen sind hier beispielsweise Haftungsfragen, die bei der Vermittlung von Dienstleistungen entstehen können oder Beschränkungen durch das Gemeinnützigkeitsrecht. Eine große Hürde ist ferner die Anpassung der Organisationsstrukturen bei den Anbietern. So folgt aus der Beteiligung in einem hybriden Geschäftsmodell für viele Beteiligte die Reorganisation ihres Backends. Damit sind die Anbahnung, Betreuung und Abrechnung von

Klientenkontakten angesprochen. Für die Organisationen ist dies durchaus auch mit ethischen Fragen verbunden. So müssen beispielsweise Regeln vereinbart werden, welche die Ausnutzung des Vertrauensverhältnisses zwischen ehrenamtlich Tätigen, Pflegekräften etc. und Klienten verhindern. Ein weiterer Knackpunkt ist die Arbeit in Netzwerken, insbesondere wenn auch Konkurrenten aus anderen Arbeitsfeldern einbezogen werden. So zeigt sich, dass es hier erheblicher vertrauensbildender Maßnahmen bedarf, um die Bereichslogiken und Organisationsegoismen zu überwinden.

Diesen Herausforderungen stehen jedoch beträchtliche Potenziale gegenüber. Dazu gehört sicherlich die Chance andere Formen der Kapitalgenerierung erproben und die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen verringern zu können. Sie ermöglichen neue Aktionsformen auf Anbieterseite und zielen bei den Nachfragern auf Aktivierung und Beteiligung. Mit den ganzheitlicheren Versorgungsmodellen geht eine konsequenter Orientierung an den Bedarfslagen der Menschen einher. Aber auch das organisationale Lernen wird erheblich befördert, indem Kooperations- und Netzwerkerfahrungen in einer sich zunehmend ausbreitenden Netzwerkökonomie gesammelt werden können und so experimentelle Formen der Dienstleistungserstellung erprobt werden.

Auch wenn nicht jedes kooperative Modell in der Zukunft funktionieren wird und man hier und dort wird Lehrgeld zahlen müssen, rechtfertigen die Potenziale solcher neuen Denkmuster deren Verfolgung. Innerhalb der skizzierten Problemlagen und Rahmenbedingungen eröffnen sie das Denken in innovativen, flexiblen Mustern und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung unseres Lebens und Sozialsystems.

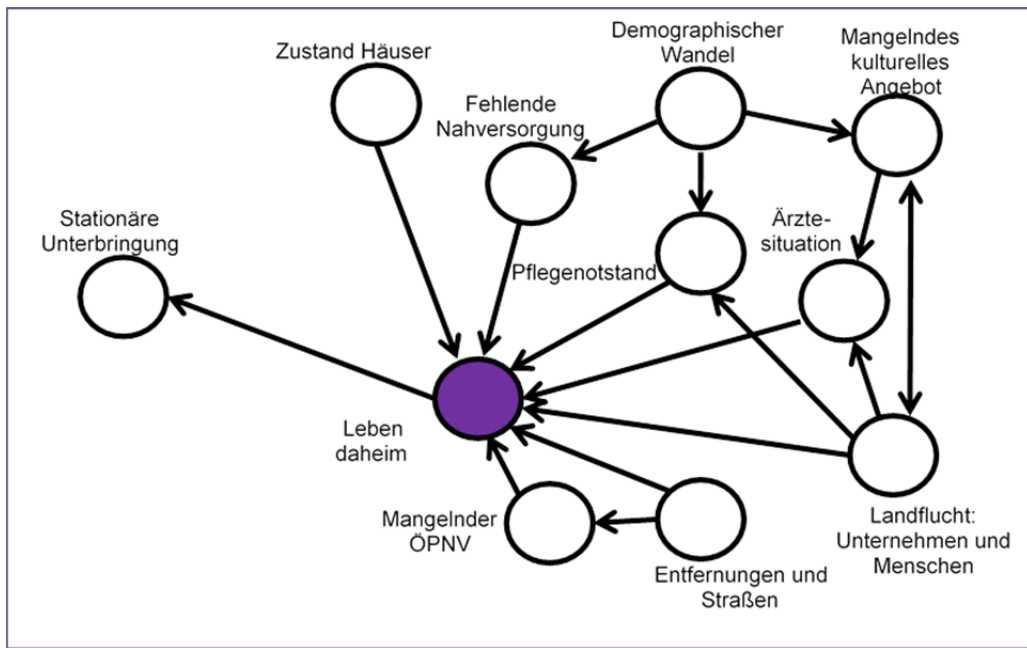


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Erschwernisse für ein Leben im Alter im ländlichen Raum

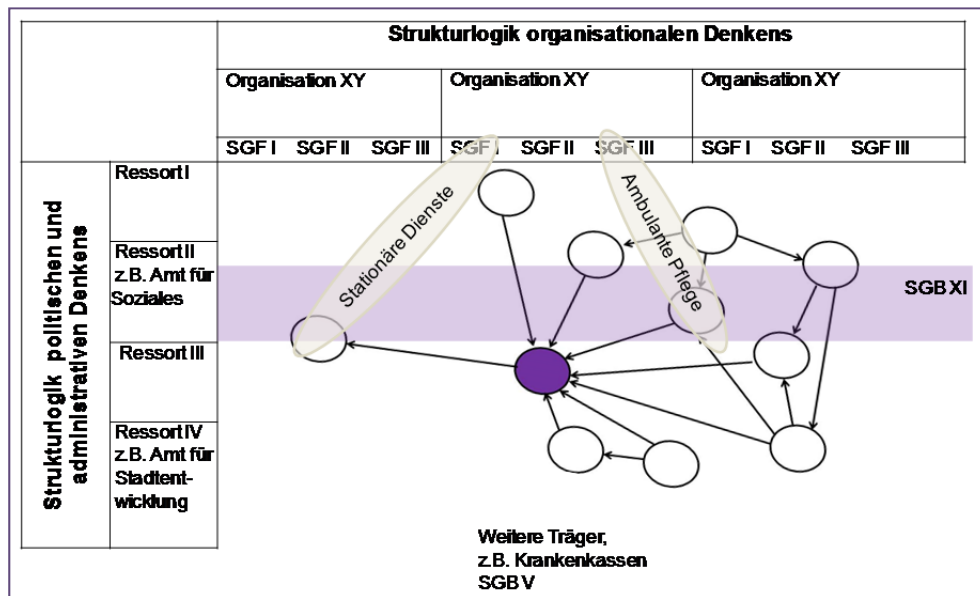


Abbildung 2: Handlungslogik und Problemlösungshindernisse

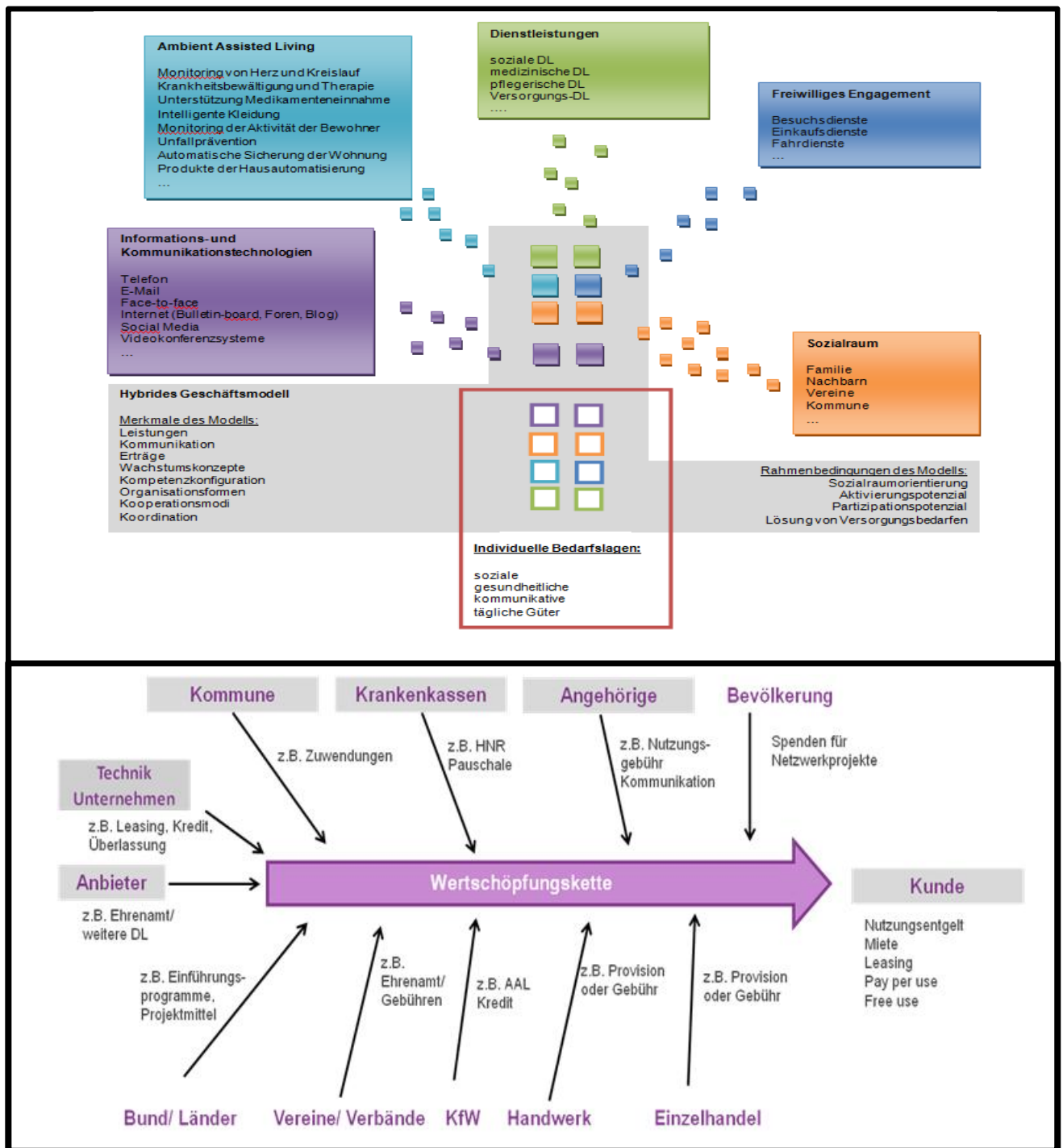


Abbildung 3: Hybrides Geschäftsmodell und Elemente der hybriden Wertschöpfung

Anmerkungen:

¹ Die Ausführungen beziehen sich dabei auf das von 2010 bis 2013 durchgeführte BMBF-Projekt FESTIVAL, welches das Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der Evangelischen Hochschule Darmstadt mit regionalen Akteuren des Odenwaldkreises durchgeführt hat. Im Mittelpunkt stand dabei die Entwicklung neuer Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität alter und hochalter Menschen in strukturschwachen Orten. Vgl. Vilain 2014.

² Zu vergleichbaren Einschätzungen bei zahlenmäßigen Unterschieden kommt auch der Demographiebericht der Bertelsmann Stiftung. Vgl. Bertelsmann Stiftung (2006), S. 3f.

³ Alternativ ziehen manche Senioren – sofern dies möglich ist – zu ihren Kindern in die Städte. Dies scheint allerdings bisher lediglich für eine kleine Minderheit eine realisierbare Option zu sein.

⁴ Im BMBF-Projekt FESTIVAL wurden daher beispielhaft solche Strukturen geschaffen. Rund um eine im Projektkontext gegründete Bürgerinitiative wurden Lösungsbeiträge unterschiedlicher Akteure zusammengeführt: Wohnraumberatung, Schaffung von Lebensmittelnaheversorgung, Unterstützung von pflegenden Angehörigen, Demenzhaltestellen etc. und daraus das Toolkit RURAL (C) entwickelt. Dies beinhaltet neben verschiedenen Analyseinstrumenten einen umfassenden Baukasten, der evaluierte Bausteine zur Sicherung der Versorgung, insbesondere für ältere Menschen in ländlichen Räumen enthält. Das Konzept kann auf die jeweiligen regionalen und lokalen Verhältnisse zugeschnitten werden und bildet den Nukleus eines örtlichen „Geschäftsmodells“.

Literaturverzeichnis:

Beez, S. (2009): Regionale Dimensionen des Alterns und der Umbau der kommunalen Daseinsvorsorge – Entwicklungen am Beispiel ländlicher Räume. In: Neu, C. (Hrsg.): Daseinsvorsorge – Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung. Wiesbaden, S.114-132.

Bieger, Thomas; Knyphausen-Aufseß, Bodo zu; Krys, Christian (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Berlin [u.a.]: Springer (Academic network).

Bertelsmann Stiftung (2006): Demographiebericht. Ein Baustein des Wegweisers Kommune. LK Odenwaldkreis. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Braubach, Matthias/ Heuberger, Matthias (2008): Seniorinnen und Senioren als Risikogruppe für Verletzungen – Daten zum Unfallgeschehen aus der WHO LARES-Studie. In: Bundesarbeitsgemeinschaft Mehr Sicherheit für Kinder e. V. (Hrsg.): Daten und Strategien zur Verletzungsprävention in Deutsch-

land und Europa. Dokumentation der Fachtagung vom 14.02.2008 in Bonn. Bonn, S. 36-38.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ (Hrsg.) (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen – Bericht der Sachverständigenkommission. Berlin

Casadesus-Masanell, R./ Ricart, J.E. (2010): From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: Long Range Planning, 43 (2/3), S. 195-215.

Dahan, N.M./ Doh, J.P./ Oetzel, J./ Yaziji, M. (2010): Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for developing Markets. In: Long Range Planning, 43 (2/3), S. 326-342.

Habich, R./ Spellerberg, A. (2008): Lebensbedingungen im regionalen Vergleich. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Datenreport 2008: Der Sozialbericht für Deutschland. Bonn, S. 323-330.

Herriger, Norbert (2005): Sozialräumliche Arbeit und Empowerment – Plädoyer für eine Ressourcenperspektive. In: Deinet, Ulrich et al. (Hrsg.): Neue Perspektiven in der Sozialraumorientierung: Dimensionen – Planung – Gestaltung. Frank & Timme, Berlin, S. 64-77

Hessen Agentur (2010): Bevölkerungsvorausschätzung für die hessischen Landkreise und kreisfreien Städte. Hessen Agentur, Wiesbaden.

Lübbe, Hermann (1996): Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution. In: Biskup, Reinhold (Hrsg.): Globalisierung und Wettbewerb. Beiträge zur Wirtschaftspolitik. Band 63. Haupt Verlag, Bern et al., S. 39-63

Mennicken, Roman/ Augurzky, Boris (2013): Der demografische Wandel und die Pflege – Die Herausforderungen der Zukunft. In: Göke, Michael/ Heupel, Thomas (Hrsg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze. Springer, Wiesbaden, S. 193-206

Porter, Michael E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Droemer Knauer, München

Redlich, Tobias (2011): Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie. In: Wulfsberg, Jens P. (Hrsg.): VDI-Buch. Springer, Berlin


Rentmeister, J./ Klein, S. (2003): Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2003 (Spezialausgabe 1), S. 17-30.

Schimank, Uwe/ Werle, Raymund (2000): *Einleitung. Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. In: Werle, Raymund/ Schimank, Uwe (Hrsg.): *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Band 39. Campus, Frankfurt am Main/ New York, S. 9-22

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2013): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. 8., überarb. und erw. Aufl. München.

Vilain, Michael (2014): *Abschlussbericht - Programm SILQUA – FESTIVAL. Freiwilligenengagement zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter*. Darmstadt.

Wessig, Kerstin (2010): *Sozialraumanalyse des Landkreises Odenwaldkreis. Abschlussbericht für das Landratsamt Darmstadt*.

Walter, U./ Schwartz, F. W. (2000): *Gesundheit und gesundheitliche Versorgung der älteren Bevölkerung im ländlichen Raum*. In: Walter, U./ Altgeld, T. (Hrsg.): *Altern im ländlichen Raum – Ansätze für eine vorausschauende Alten – und Gesundheitspolitik*, Frankfurt a. M., S. 77-96. 

Nachhaltiges Investment am Beispiel des EB-Renewable Energy Fund Emerging Markets (EREFEM)

Von Joachim Fröhlich, Evangelische Bank

Social Talk 2014: »Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?«, Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 12.12.2014

»Angesichts eines Anstiegs der Weltbevölkerung bis zum Jahr 2050 auf neun Milliarden Menschen ist es notwendig, dass Energie aus Wind und Sonne zu Hause `geerntet` wird. Andernfalls drohten Kämpfe um die Energieverteilung. Jetzt ist es nötig, die Gewinnung von erneuerbaren Energien auch in ärmere Länder zu exportieren!
Klaus Töpfer (Quelle: epd [Hrsg.] 2013)

1. Einleitung

Nicht selten werden Missions- bzw. Sachzielorientierung und Renditeerwartung im Zuge der Geldanlage in Theorie und Praxis als Gegensätze diskutiert. Anlagen mit sozialen oder ökologischen Wirkungen erzielen nach dieser Vorstellung nur geringe Renditen, während Anlagen mit hohen Renditen in der Regel nur zum Preis ethisch fragwürdiger Geschäftspraktiken zu haben sind. Doch stimmt das? Im Rahmen des sogenannten Mission-Investing entdecken gerade Stiftungen und vermögensreiche Organisationen in den letzten Jahren, dass nicht nur die Erträge aus Geldanlagen für die gute Sache eingesetzt werden können, sondern dass auch die Geldanlage selbst einen wertvollen Zielbeitrag leisten und ein Investment damit eine doppelte Wirkung entfalten kann. Voraussetzung ist, dass sie im Sinne eines nachhaltigen Investments konzipiert ist.

Angesichts ihres biblischen Auftrags haben solche ethisch reflektierten Investments für kirchliche Anleger einen besonderen Stellenwert. Vor diesem Hintergrund erstaunt es auch nicht, dass gerade die Kirchenbanken Vorreiter auf dem Gebiet nachhaltiger Kapitalanlagen sind (Bergius 2013: 52).¹ Die Evangelische Bank (EB), ist als Kirchenbank u. a. auf die Verwaltung solcher kirchlicher Vermögen spezialisiert. Sie ist im Jahr 2014 aus einem Zusammenschluss der Evangelischen Kreditgenossenschaft eG, Kassel, und der Evangelischen Darlehnsgenossenschaft eG, Kiel, entstanden und wurde damit zur größeren der

beiden evangelischen Kirchenbanken in Deutschland. Ihr Anspruch als evangelischer Dienstleister mündet entsprechend in der Positionierung als professioneller und spezialisierter Marktführer von Assetmanagementdienstleistungen für Kunden aus Kirche und Diakonie. Dieser kann nur durch ein spezialisiertes und auf die Zielkundengruppe abgestimmtes Produkt- und Dienstleistungsangebot untermauert werden, welches es so sonst am Markt nicht gibt, und das den besonderen Anforderungen kirchlicher Anleger Rechnung trägt (transparent, wertebasiert, nachhaltig, kosteneffizient, renditeorientiert).

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Konzeption eines typischen Investmentprodukts, das in Zusammenarbeit mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) umgesetzt wurde. Ausgangspunkt dabei war die Verbindung des christlichen Auftrags zur »Bewahrung der Schöpfung« (vgl. Wikipedia [Hrsg.] o. J.) mit den entwicklungspolitischen Zielen der Evangelischen Kirche (vgl. EKD [Hrsg.] 2005). Entstanden ist mit dem EB-Renewable Energy Fund Emerging Markets (EREFEM) ein Investmentprodukt, das den christlichen Auftrag mit privatwirtschaftlichen Investitionskriterien – also einem angemessenen Chancen-Risiko-Verhältnis – kombiniert, um so den Anforderungen² wertorientierter institutioneller Investoren gerecht zu werden. Dabei adressiert der Fonds vor allem das Problem des Klimawandels unter besonderer Berücksichtigung der neu aufstrebenden Volkswirtschaften wie Brasilien, China oder Indien (Emerging Markets).

2. Der EB-Renewable Energy Fund Emerging Markets (EREFEM)

2.1 Das Konzept des EREFEM

Die Investmentidee hinter dem EREFEM besteht in der Transformation des ökologischen Nachhaltigkeits- mit entwicklungspolitischen Zielen in einem für renditeorientierte Investoren interessanten »Investment Case«. Dabei sollen sowohl die besonderen Anforderungen der Kirche in Bezug auf soziale und umweltpolitische Fragen als auch die notwendigen Renditeerfordernisse von institutionellen Investoren, beispielsweise Altersvorsorgeunternehmen, Kirchen und Stiftungen,

Berücksichtigung finden. Adressiert werden zugleich die Problemkreise »Klimawandel/ Erneuerbare Energien« sowie »die wirtschaftliche und demografische Herausforderungen in Entwicklungs- und Schwellenländern«.

Der Klimawandel kann als ein globaler Megatrend bezeichnet werden, über den zwar erbittert gestritten wird, der aber kaum mehr zu leugnen ist. Als eine wesentliche Ursache des Klimawandels wird überwiegend der weltweit zu hohe CO₂-Ausstoß genannt (vgl. Schrader 2013). Vor diesem Hintergrund spielt die Produktion von Energie aus regenerativen Energiequellen, sog. Erneuerbare Energien (EE), eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung der negativen Ursachen des Klimawandels (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) [Hrsg.] o. J.). Die Investitionen in die Energieerzeugung aus regenerativen Energiequellen haben seit der Einführung des Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) im Jahre 2000 in Deutschland stark zugenommen (vgl. Wikipedia [Hrsg.] o. J.). So wichtig dieser deutsche Beitrag dabei ist, so rückläufig ist das Wachstum der vergangenen Jahre: Allein von 2011 auf 2012 gingen die Neuinvestitionen um 35 % zurück (vgl. Frankfurt School UNEP Collaborating Centre [Hrsg.] 2013: 23). Dem gegenüber sind die Investitionen in den Entwicklungs- und Schwellenländern (Emerging Markets), seit 2004 von acht Milliarden US-Dollar auf 112 Milliarden US-Dollar angestiegen. 2012 erreichten sie einen Gesamtanteil von 46 % der weltweiten Investitionen in EE-Projekte. Dieser Trend sollte in den nächsten Jahren bestehen bleiben, da die aufstrebenden Märkte an Finanz- und Wirtschaftsvolumen gewinnen werden.

Bereits 2010 lebten mehr als drei Viertel der Weltbevölkerung in den Entwicklungs- und Schwellenländern.³ Diese durchlaufen seit nunmehr 30 Jahren eine starke wirtschaftliche Entwicklung. Dabei ziehen einige aufstrebende

Volkswirtschaften deutlich an den anderen vorbei. So zeichnet es sich mehr und mehr ab, dass die Emerging Markets in den nächsten Jahren die sogenannte »developed countries« (DC) beim Anteil am Welt-Bruttoinlandsprodukt (BIP) überholen werden.

Der Anteil der Emerging Markets am weltweiten Ölverbrauch betrug bereits im Jahr 2010 mehr als 50 %. Da die Bevölkerung auch künftig zunehmen wird, wird in der Folge ein Anstieg des BIP, einer Erhöhung der Volkseinkommen und somit mit einem weiter wachsenden Energiebedarf einhergehen. Der Anteil an der weltweiten Energie- und Rohstoffnachfrage wird sich von ca. 40 % auf ungefähr 60 % erhöhen. Der wirtschaftliche Aufschwung, der vornehmlich durch Exporte ermöglicht werden wird, zieht Direktinvestitionen nach sich und führt zu einem erheblichen Anstieg an Währungsreserven, die bereits 2010 bei 75 % lagen.

Die geografische Lage der meisten Schwellenländer schafft dabei Umweltbedingungen die einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Einsatz insbesondere für Wind-, Hydro- und Sonnenenergie ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um die Befriedigung der nationalen und internationalen Energienachfrage, sondern auch um geopolitische Fragestellungen, da jede Kilowattstunde selbst erzeugten Stroms die Abhängigkeit von Importen verringert. Damit gehen nicht zuletzt neue politische Freiheitsgrade einher. Dies ist umso bedeutsamer, als die globale Energienachfrage auch weiterhin stark zunehmen wird (vgl. Abbildung 1). Laut BP Energy Outlook 2035 steigt der Energieverbrauch von derzeit ca. zwölf Billionen Tonnen bis 2035 auf gut 18 Billionen Tonnen Rohöleinheiten, was einem Anstieg von gut 50 % entspricht. 95 % dieses Nachfrageanstiegs stammen aus den Nicht-OECD-Ländern und damit vor allem aus den Emerging Markets (vgl. BP 2014).

Consumption by region

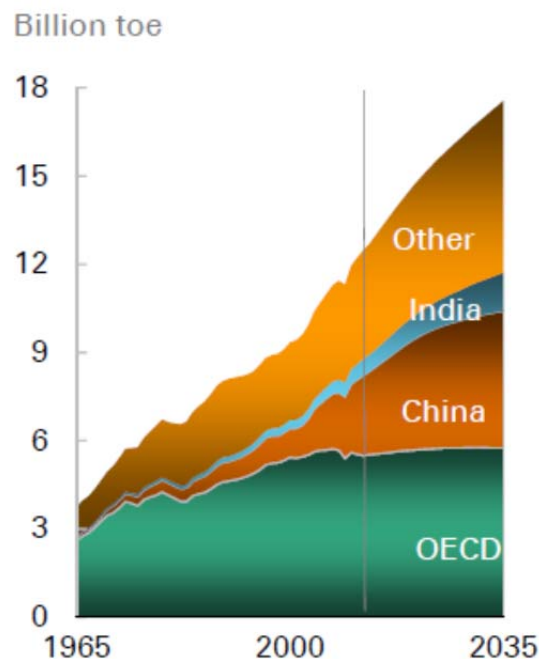


Abbildung 1: Energieverbrauch 2035 (Quelle: BP [Hrsg.] 2014)

Zur Deckung dieser Nachfrage werden die Erneuerbaren Energien eine wichtige Rolle spielen. Ihr Anteil an der Energieproduktion wird laut BP von heute ca. 2% auf ca. 10% ansteigen. Aus Sicht möglicher Investoren bietet somit gerade die Kombination aus Emerging Markets und Erneuerbare Energien einen erheblichen Wirkungshebel und verspricht zudem interessante Renditen.

2. Die Konstruktion des EREFEM

2.1 Die Assetklasse

Erneuerbare Energien bilden ein Teilsegment der Assetklasse »Infrastruktur« ab. Bei EE-Investments handelt es sich überwiegend um so genannte »Unlisted Infrastructure«. Eine markt-basierte Rendite- und Risikobetrachtung ist daher schwer umsetzbar. Das Rendite-Risiko-Profil von verschiedenen Unlisted Infrastructure Funds unterscheidet sich je nach Investitionshorizont bzw. der im Fonds gehaltenen Assets. Die Investments von allgemeinen Unlisted Infrastructure in den EM sind zwar grundsätzlich als risikant einzustufen. Die Betrachtung ist allerdings zu relativieren, da EE-Investments im Vergleich zu sonstigen Unlisted Infrastructure Funds tendenziell doch risikoärmere Investments darstellen. Üblicherweise sind die Kosten der einzelnen Projekte im Vergleich zu Großkraftwerken, Auto-

bahnen, Flug- und Seehäfen oder Staudammprojekten erheblich geringer. Des Weiteren sind diese Projekte technisch gesehen weniger komplex und daher mit geringeren Projektrisiken verbunden. Anzumerken ist jedoch die positive Sharpe-Ratio.⁴

Interessanter sind im Zusammenhang mit dem Investmentkonzept jedoch die Ausfallraten von Infrastrukturkrediten. Hier zeigt eine Analyse von Moodys, dass die historischen Ausfallraten von Infrastrukturkrediten sehr gering sind. Mit knapp unter vier Prozent liegen die Ausfallraten deutlich unter denen sonstiger Branchen. Auch Energie-/Elektrizitätserzeuger zeigen mit knapp zwölf Prozent im Vergleich zum Durchschnitt bessere Werte. Neben der Ausfallwahrscheinlichkeit müssen auch die sog. Recoveryrates, also die Liquidationserlöse, beachtet werden. Diese liegen bei 73 % (Infrastruktur) und 89 % (Energie/Elektrizität). Der mögliche »materielle« Verlust ist daher mit hoher Wahrscheinlichkeit relativ begrenzt (vgl. Steinbeis Hochschule Berlin [Hrsg.] 2012a:51). Zum Vergleich: Die durchschnittliche Ausfallrate bei unbesicherten Unternehmensanleihen liegt bei ca. 37 % (vgl. Moodys [Hrsg.] 2011:5).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Infrastrukturkredite im Allgemeinen und für EE-

Projekte im Speziellen durchaus attraktive Rendite-/Risikopotenziale darstellen.

2.2 Kunden

In den voran gegangenen Abschnitten wurde die Assetseite des Investments und die dahinterliegende Idee betrachtet. Eine Investmentidee funktioniert jedoch nur, wenn es auch Investoren gibt, die sich von ihr begeistern lassen und investieren: »Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!«

Investments in EE-Projekte werden durch ihre sehr langen Laufzeiten und, da es üblicherweise nicht um börsengehandelte Investments geht, niedrige Liquidierbarkeit charakterisiert. In der Finanzierung von EE-Projekten werden die üblichen Kapitalinstrumente für Projektfinanzierungen eingesetzt: erstrangige besicherte Darlehen, erstrangig unbesicherte Darlehen, mezzanine- bzw. nachrangige unbesicherte Darlehen sowie Eigenkapitalinstrumente (Aktien und sonstige Gesellschaftsanteile).

Betrachtet man die Instrumente nach ihrem Auszahlungsprofil, so zeigt sich, dass diese in der Produktionsphase über lang laufende, stabile bzw. planbare und relativ sichere Cashflows (Zins bzw. Dividenden) verfügen. Solche Auszahlungsprofile ähneln sehr stark denen von Anleihen und eignen sich daher gerade auch für rentenorientierte Anleger mit einem langfristigen Anlagehorizont. Potenzielle Investoren sind daher die klassischen institutionellen Investoren aus den Bereichen Versicherungen und Altersvorsorgeeinrichtungen (Pensionskassen, Versorgungswerke etc.), Stiftungen sowie kirchlich-karitative Einrichtungen (Landeskirchen, Bistümer, Diakonie und Caritas etc.). Sie verfolgen laut einer Studie zur Infrastrukturinvestments der Steinbeis Hochschule Berlin am Research Center for Financial Services folgende Ziele mit ihrem Investment (vgl. Steinbeis Hochschule Berlin [Hrsg.] 2012b: 4):

- langfristiger Anlagehorizont
- stabile und planbare Cashflows
- unkorrelierte Anlageergebnisse
- Erkennung von Potenzialen in EE-Investments und EM
- positive Effekte (Volkseinkommen, Klima, soziale und politische Entwicklung) in den EM.

Eine bei der imug Beratungsgesellschaft von der DEG beauftragte Studie hatte zum Ziel, den potenziellen Markterfolg eines Investments in Emerging Markets zu ermitteln (vgl. imug [HRSG] 2012). Insgesamt wurden 47 Vertreter institutioneller Investoren (Kapitalverwaltungsgesellschaften, Kreditinstitute, Stiftungen, kirchliche Anleger, Versicherungen, Altersvorsorgeeinrichtungen, Pensionskassen, Family Office) in Form von telefonischen Interviews befragt (Zeitraum: August bis September 2012). Auf die Eingangsfrage, ob man überhaupt investieren wolle bzw. es für möglich halte, gaben 40 % der Befragten ihre Zustimmung an. Auf die Frage nach der Art der Investments gaben 42 % der Befragten an, dass EE-Investments »besonders interessant« seien. Eine weitere wichtige Kernfrage war die Produktart bei einem möglichen Investment. Hier gaben die Befragten an, dass sie ein besonderes Interesse an Darlehens- und Beteiligungsfinanzierungen hätten. Insgesamt ließen sich folgende wichtige Erkenntnisse extrahieren (vgl. imug [Hrsg.] 2012: 23):

- Es gibt ein relevantes Interesse an nicht-börsennotierten Finanzanlagen in EM.
- 17 % der befragten Investoren planen in absehbarer Zukunft Investitionen in nicht-börsennotierte Finanzanlagen in EM, weitere 23 % halten es für prinzipiell möglich.
- Bei grundsätzlichem Interesse an nicht-börsennotierten Finanzanlagen in EM erscheinen vor allem die Sektoren »Erneuerbare Energien« und »Infrastruktur« besonders interessant.
- Am ehesten würden die Sektoren »Agrar« und »Rohstoffe« ausgeschlossen.
- Für mehr als jeden dritten Befragten sind die BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) eine attraktive Zielregion.
- Es ist eine starke Streuung u?ber alle potenziell interessanten Regionen feststellbar.
- Auf der Produktebene stoßen vor allem Modelle einer Darlehens- sowie Beteiligungsfinanzierung auf Interesse.
- Hinsichtlich der Anlageformen sind Fondsinvestitionen für die Mehrheit der befragten Investoren attraktiv. Am ehesten würden Direktinvestitionen als Anlageform bei nicht-börsennotierten Finanzanlagen in EM ausgeschlossen.
- Ausschlusskriterien haben einen hohen Einfluss auf Entscheidungen bei nicht-börsennotierten Finanzanlagen in EM.

- Bei den übergreifenden Risiken haben Reputations-, rechtliche sowie politische Risiken den vergleichsweise höchsten Einfluss auf Entscheidungen bei nicht-börsennotierten Finanzanlagen in EM.

So lässt sich abschließend zusammenfassen, dass es ein signifikantes Interesse (ca. 40 % der Befragten) an nicht-börsennotierten Investments in EM gibt. Die Zahlen deuten jedoch darauf hin, dass es sich nicht um ein sog. »Mainstream-Produkt« handelt. Ergänzend ist auch der entwicklungspolitische Gedanke zu beachten, der ohnehin nur für eine gewisse Investorenschicht Relevanz besitzt. Sofern Investments in diesen Zielregionen vorgenommen werden sollen, sind EE-Investments die bevorzugte Assetklasse, welche überwiegend in Form von Darlehens- und Beteiligungsfinanzierungen interessant sind. Dies nährt die Ansicht, dass es für die Idee des Fondskonzeptes EREFEM einen »Markt« gibt.

2.3 Anbieterpartnerschaft

Bei näherer Betrachtung der Investmentidee wurde deutlich, dass die Evangelische Bank, als Spezialbank für Kirche und Diakonie, über keine hinreichende Expertise im Finanzierungs- bzw. Beteiligungsgeschäft für EE-Investments in den EM verfügt. Ein solches Fondsprojekt ist folglich nur mit einem erfahrenen Partner umsetz- und den Investoren vermittelbar. Vor dem Hintergrund des zu realisierenden Projekts fiel die Wahl daher schnell auf die DEG als Partner. Die DEG wurde 1962 gegründet und hat ihren Sitz in Köln. Sie ist ein Tochterunternehmen der KfW Bank (Rating: AAA/Aaa/AAA) und erfüllt die gestellten Anforderungen, insbesondere in den Kategorien Erfahrung, Trackrecord und entwicklungspolitischer Ansatz. Eine wichtige Rolle bei der Auswahl der DEG spielte ihre Positionierung in der KfW-Bankengruppe und den Verbund der deutschen Entwicklungsinstitutionen rund um das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und das Außenministerium (Botschaften vor Ort). Dieser Verbund bietet über den betriebswirtschaftlichen Aspekt⁵ hinaus eine tiefere politische Verankerung, ohne dass die DEG von Zuschüssen aus Haushaltsmitteln abhängig ist (vgl. DEG 2014a). Alle Investments der DEG müssen sich »rechnen«, es gibt keinerlei Zuweisungen aus dem Bundeshaushalt.

Sie finanziert Investitionen privater Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Als einer der größten europäischen Entwicklungsfinanzie-

rer fördert sie den Ausbau privatwirtschaftlicher Strukturen für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum (vgl. DEG 2014a). Die Hauptaufgabe der DEG besteht in der Bereitstellung von langfristigem Investitionskapital für private Unternehmen zu marktorientierten Konditionen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Dabei werden förderungswürdige Projekte im Bereich Infrastruktur, Finanzsektor, Verarbeitende Industrie und Dienstleistungen sowie der Agrarwirtschaft finanziert. Die Projekte müssen den hohen Standards an die Umwelt- und Sozialverträglichkeit nach international anerkannten Richtlinien genügen und zentrale Beiträge zu nachhaltigem Wirtschaftswachstum und zur Armutsreduzierung in den Ländern leisten (vgl. DEG 2013a: 3).

Die strategischen Ziele der DEG sind: Investitionen in Afrika, Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), Finanzierung von Klima- und Umweltschutz sowie Erneuerbaren Energien, Ausweitung der Risikokapital-Investitionen und Begleitung deutscher Unternehmen bei Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern (vgl. DEG 2013a:4).

Zur Finanzierung langfristiger Investitionen der Realwirtschaft bzw. Refinanzierung lokaler Geschäftsbanken setzt die DEG folgende Finanzierungsinstrumente ein (vgl. DEG 2013a: 11-13): Langfristige Darlehen, Mezzanine Finanzierungen (projektindividuell strukturierte Finanzierungsformen zwischen Eigenkapital und Fremdkapital mit Teilabsicherung der Rendite-, Veräußerungs- und Bestandsrisiken) sowie Beteiligungen (Beteiligung am Kapital zusammen mit lokalen/internationalen Sponsoren, Finanzinvestoren und/oder anderen Entwicklungsbanken).

2.4 Strukturierung und Auflage

Die Nachhaltigkeit im Fonds wird neben den strengen Nachhaltigkeitskriterien der Evangelischen Bank, insbesondere über die strengen Umwelt- und Sozialstandards der DEG gesichert. Der EREFEM wurde während der Auflegungsphase auch durch die Koordinatorin für kirchliche Anlegerinteressen des Arbeitskreises Kirchlicher Investments der EKD vom Südwind Institut begleitet.

Neben der DEG als Hauptpartner für das Projekt waren weitere Partner für den Strukturierungs- und Auflageprozess notwendig. Sie gehören auf den jeweiligen Gebieten zu den Marktführern und erfüllen die von Evangelische Bank und DEG aufgestellten Anforderungen an eine weitgehende

Unabhängigkeit von potenziellen Wettbewerbern, Erfahrung und ausreichende Ressourcen sowie eine AIFM-Zulassung in Luxemburg. Für alle

relevanten Dienstleister wurde, soweit notwendig und sinnvoll, ein dezidierter Due-Diligence-Prozess durchgeführt.

Aufgabe	Partner
Fondsinitiator und Advisor	Evangelische Bank eG (EB)
Sub-Advisor	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)
KVG/Fondsadministrator	Universal Investment Luxembourg S.A.
Verbriefungsgesellschaft	Universal Securitisation Solutions S.A.
Verwahrstelle/Custodian	Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA Niederlassung Luxembourg
Rechtsberater	Linklaters LLP, Frankfurt/M.
Wirtschaftsprüfer FCP-SIF	KPMG Luxembourg Sarl
Wirtschaftsprüfer Compartment	PWC Luxembourg
Steuerlicher Berater	Linklaters LLP, München

Tabelle 1: Projektpartner EREFEM. Eigene Darstellung.

Der Fonds wurde als Spezial-Alternativer Investment Fonds (AIF) nach Luxemburger Recht, einem FCP-SIF (Fonds Commun de Placement, Specialized Investment Fonds) aufgelegt. Hintergrund ist die größere Freiheit bei der Ausgestaltung des Fonds, insbesondere im Hinblick auf die Anlagegrenzen innerhalb des Fonds.

2.4.1 Investmentkonzept

Entsprechend der Vorüberlegungen und Analysen wurde ein Fondskonzept erstellt, welches einerseits den Anforderungen der Investoren Rechnung trägt und auf der anderen Seite die Stärken der Partner zusammenführt. Der Fonds soll breit über Regionen, Typen Erneuerbarer Energien und Finanzierungselemente hinweg investieren. Dabei liegt der Schwerpunkt (mindestens zwei Drittel) auf besicherten erstrangigen Darlehen (senior secured loans) und zu einem geringeren Anteil (maximal ein Drittel) in mezzaninen Finanzierungen und Beteiligungen sowie Fonds. Die Besonderheit gegenüber den Wettbewerbsprodukten ist die Konstruktion als Co-Investmentfonds. Die

DEG wird in jedes vom Fonds investierte Projekt ebenfalls mit eigenem Geld und in signifikanter Höhe investieren.

2.4.2 Investmentstruktur

Durch die Änderungen der europäischen Investmentbestimmungen, basierend auf der Alternative Investment Fund Manager Directive (AIFMD) und der zugehörigen nationalen Umsetzungs-gesetze, z. B. das deutsche Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB), sind weitreichende Änderungen in der Strukturierung des Fonds, zu beachten.

Grundprämisse für die Strukturierung war, dass alle potenziellen Investoren, also z.B. kirchliche Investoren, Banken (KWG reguliert), Versicherungen (VAG reguliert) und andere Spezial-AIF (als gesonderte Investitionshülle) über den gleichen Zugangsweg in das Produkt investieren können, um eine unterschiedliche Behandlung zu vermeiden. Daraus resultiert folgende Investmentstruktur (vgl. Abbildung 2):

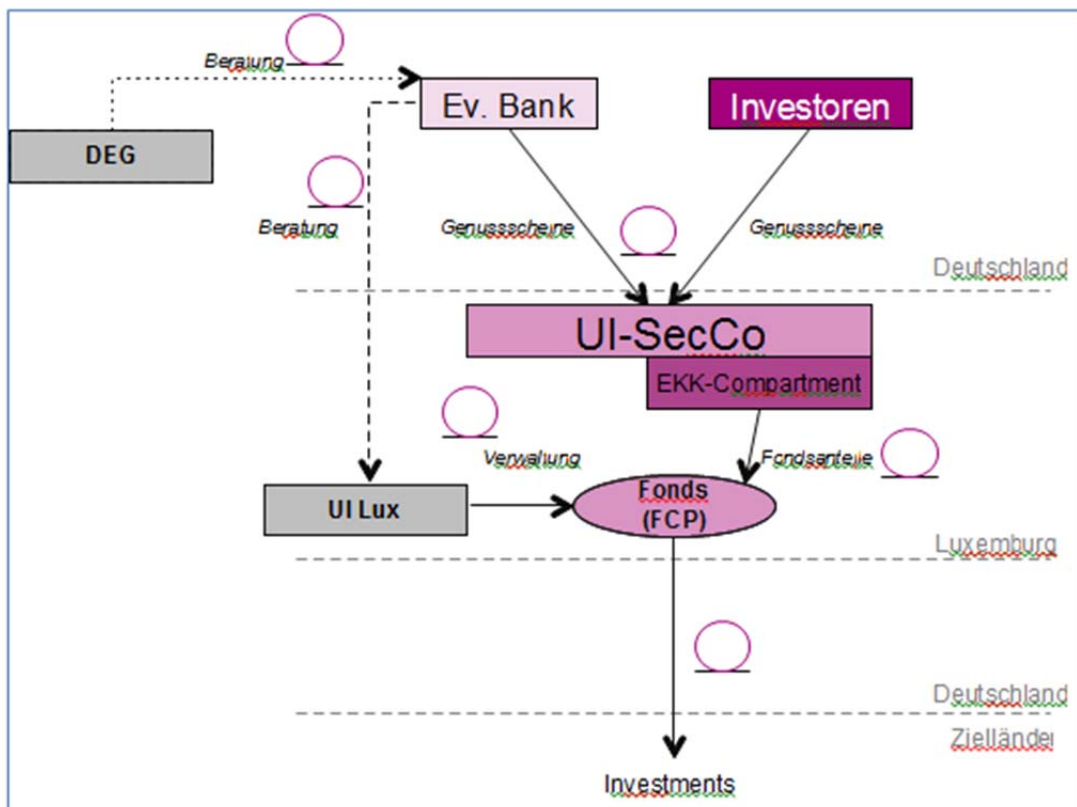


Abbildung 2: Investmentstruktur EREFEM (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Linklaters [Hrsg.] 2013. 7).

Es handelt sich um eine sogenannte »doppelstöckige« Investmentstruktur. Dem eigentlichen Investmentfonds, dem EB-Renewable Energy Fund Emerging Markets FCP-SIF ist eine Vertriebsgesellschaft, die UI-SecCo vorgeschaltet.

Die Struktur hat auf unterster Ebene einen FCP-SIF (vgl. MMWarburg [Hrsg.] o. J.: 6; DZ PRIVATBANK o. J.), also einen Spezialfonds nach luxemburgischem Recht. Der FCP ist ein rechtlich unselbständiges Sondervermögen. Die UI-SecCo ist eine bestehende von der Universal Securitisation Solutions S.A. verwaltete Luxemburger Multi-Compartment Vertriebsgesellschaft (vgl. Rockel 2012). Innerhalb dieser wird ein eigenes (EREFEM-) Compartment eröffnet, welches gegen wirtschaftlich negative Entwicklungen der Vertriebsgesellschaft abgesichert ist (sog. »ring fencing«) (vgl. Loyens Loeff [Hrsg.] 2010: 2) Einziger Geschäftszweck ist der Erwerb von Anteilen am FCP-SIF und die Refinanzierung via Ausgabe von Genussscheinen an die Investoren.

2.4.3 Der Investmentprozess

Der Investmentprozess ist mehrstufig aufgebaut (vgl. Abbildung 2). In Stufe 1 berät die DEG die Evangelische Bank durch Vorstellung von geeig-

neten Investmentprojekten, die den Anlagerichtlinien des Fonds entsprechen. Dies erfolgt durch die Zusendung von allen relevanten und notwendigen Informationen, Dokumenten, Due-Diligence-Reports, internen Kreditentscheidungsunterlagen etc. an das Evangelische Bank Investmentcommittee (IC) des Fonds. Das IC besteht aus sechs Personen (drei Senior Investmentmanager und zwei Associate Investmentmanager und dem Koordinator des Fonds). Entscheidungen treffen die Senior Investmentmanager mit einer Zwei-Drittel-Mehrheit. Das IC erarbeitet auf Basis der von der DEG vorgelegten Unterlagen eine mögliche Entscheidungsempfehlung zum Ankauf, diese wird dem Verwaltungsrat (Stufe 2) des EREFEM vorgelegt. Der Verwaltungsrat hat als juristischer Vertreter des Fonds die alleinige Entscheidungsbefugnis zur Investition (Stufe 3). Der Verwaltungsrat prüft zusätzlich die Anlageempfehlungen aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht im Sinne des Fonds. Neben den beiden genannten Gremien IC und Verwaltungsrat gibt es zusätzlich einen Investorenbeirat. Den Vorsitz übernimmt ein Vertreter der Investoren. Der Investorenbeirat hat eine beratende Funktion. Er begleitet den Fonds bei Fragen zu strategischen Rahmenbedingungen.

Die Investoren erwerben Genussscheine der UI-SecCo (Stufe 4). Das Genussscheinkapital wird in Anteile am EREFEM investiert. Alle Investoren gehen somit über das gleiche Vehikel in den FCP-SIF. Dabei ist es unerheblich, welcher Regulierung die Investoren unterliegen oder welches Zwischenvehikel (Spezial-AIF etc.) genutzt wird.

2.4.4 Ertrags- und Risikoerwartung

Auf Basis der aktuellen Marktbedingungen für die angestrebten Investitionsprojekte ist von einer IRR (Internal-Rate-of-Return) vor Kosten von 8-10 % p.a. auszugehen (vgl. DEG [Hrsg.] 2013b: 14). Darin enthalten ist eine angestrebte laufende Ausschüttung von mehr als 3,0 % p.a.

Die Risiken des Fonds verteilen sich auf Markt-, Bonitäts-, Länder-, Währungs-, Liquiditäts-, Projekt- sowie klimatische und geologische Risiken. Der EREFEM ist ein geschlossener Spezial-AIF, d. h. eine Rückgabe von Genussscheinen ist nicht möglich, wohl aber der Weiterverkauf an Dritte. Die wichtigsten Risiken des Fonds sind die Bonitätsrisiken, da es sich überwiegend um Darlehensfinanzierungen mit Projektgesellschaften handelt, die überwiegend ein Non-Investmentgraderating aufweisen (vgl. DEG [Hrsg.] 2013b: 14) Darüber hinaus sind insbesondere die einschlägigen Projektrisiken (z. B. Bauverzögerungen, Insolvenz der Baufirmen etc.) relevant. Der wichtigste Risikotreiber ist das politische Risiko der Länder. Dieses Risiko wird insbesondere durch den Partner DEG und durch weitere Entwicklungsbanken, z. B. IFC (Weltbank), gemildert. Die Risiken von Verstaatlichungen erscheinen vor dem zum Teil staatlichen Hintergrund der Entwicklungsbanken im Vergleich zu rein kommerziellen privatwirtschaftlichen Investoren tendenziell vermindert.

2.4.5 Aufgabenverteilung und Nutzenbetrachtung

Die Aufgaben der beiden Partner sind entsprechend ihrer Kompetenzen aufgeteilt. Die Evangelische Bank übernimmt die Funktion des Fondsinitiators, des Advisors für Assets inkl. Monitoring, Liquiditäts-, Sicherheiten- sowie des Zins- und Währungsmanagements, den Vertrieb und die Kundenbetreuung auf Investmentebene, welche nicht von der KVG erbracht wird bzw. mit dieser in Abstimmung erfolgt.

Die DEG hingegen übernimmt die Funktion des Sub-Advisors der Evangelischen Bank und unterbreitet investierbare Projekte in EE-Investments, in welche die DEG gleichzeitig auf eigene Rech-

nung und Erfolg selbst investiert. Dazu werden alle relevanten Informationen der DEG zur eigenen Investitionsentscheidung der Evangelischen Bank zur Verfügung gestellt. Die DEG ist darüber hinaus auch für das Monitoring und die Weiterleitung von Informationen zu den Projekten zuständig.

Der Nutzen des Fonds ist vielschichtig. Zunächst partizipieren die Investoren wirtschaftlich an erfolgversprechenden Projekten in den aufstrebenden Wirtschaftsregionen dieser Welt. Neben dem materiellen Nutzen erzielen die Investoren auch positive Effekte für den Klimaschutz und die wirtschaftliche Entwicklung in den Ländern der Investments. Dies erfolgt durch die Substitution von Nuklear- bzw. fossiler Energie (CO₂-Reduktion) sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen und zusätzlichen Steuer- und Deviseneinnahmen für Länder mit Emerging Markets.

Aus der Sicht der Evangelischen Bank unterstreicht der gemeinsame Fonds die Position der Evangelischen Bank als Bank für Kirche und Diakonie. D.h., dass die Evangelische Bank mit diesem Projekt, neben der Verwaltungsvergütung, eine größere Aufmerksamkeit im Raum der Kirche und Diakonie sowie darüber hinaus erzielt und als kompetenter leistungsfähiger Partner für institutionelle Investoren wahrgenommen wird.

3. Schlussbetrachtung

Der EREFEM ist ein für den deutschsprachigen Raum einzigartiges Produkt, das Klimaschutz und Entwicklungspolitik verbindet. Dabei zeigt es, dass bei neuen Finanzierungsansätzen Sachzielorientierung und privatwirtschaftliche Renditeerfordernisse kein Widerspruch darstellen müssen. Unter wirtschaftlichen Aspekten zeigt das Fondsprojekt, bei sehr wettbewerbsfähigen Gesamtkosten, ein gutes Chance-/Risikoverhältnis für Investoren.

Neben den wirtschaftlichen Aspekten liefert das Projekt einen Beitrag zur Entwicklungspolitik, stärkt durch die Finanzierung die geopolitische Unabhängigkeit der Länder und unterstützt die lokale Infrastruktur als Basis für mehr Wohlstand der Länder. Getreu dem genossenschaftlichen und christlichen Handlungsprinzip der »Hilfe zur Selbsthilfe.«

Anmerkungen:

¹ Vgl. dazu auch u. a. den Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der Evangelischen Kirche (EKD [Hrsg.] (2013).

² Diese sind konkret: Erwerbbarkeit, Ausschüttungsorientierung, Kosteneffizienz, Leistungsfähigkeit und Erfahrung der Partner.

³ In der Definition der OECD gemäß »DAC List of ODA Recipients«. Weiter führende Informationen abrufbar unter: <http://www.oecd.org/dac/stats/daclistofodarecipients.htm>

⁴ Die Sharpe-Ratio setzt die Renditeerwartung mit der Schwankung einer Investition in Bezug. Eine positive Sharpe-Ratio zeigt an, dass gegenüber der risikolosen Geldmarktanlage eine Mehrrendite erwirtschaftet wird. Zu beachten ist hier jedoch, dass es sich bei den Samples der Studien überwiegend um Infrastructure Equity-Funds handelte.

⁵ Die DEG ist als Kreditinstitut auch an die strengen Auflagen der MaRisk gebunden und in das Risikomanagementsystem der KfW integriert. Alle vergebenen Mittel unterliegen somit der fachlichen Prüfung an eine Kreditvergabe.

Literaturverzeichnis:

Bergius, Susanne (2013): Grüner Deal im Namen Gottes. Kirchenbanken setzen auf Nachhaltigkeit. In: *eve*, 1.13, S. 52-53.

DEG [Hrsg.] (2013a): Vorstellung der DEG. Präsentation im Rahmen eines Investorenworkshops. Unveröffentlicht, 2013, Köln.

DEG [Hrsg.] (2013b): Strategien und Erfahrungen in EE-Projekten. Präsentation im Rahmen eines Investorenworkshops. Unveröffentlicht, 2013, Köln.

DEG [Hrsg.] (2013c): Umwelt- und Sozialmanagement der DEG. Präsentation im Rahmen eines Investorenworkshops. Unveröffentlicht, 2013, Köln.

Diller, Christian/ Herger, Ivan/ Wulff, Marco (2009): The private equity J-Curve: cash flow considerations from primary and secondary points of view. In: Gottschalg, Oliver (Hrsg.): *Private Equity Mathematics*. London, S. 19-28.

EKD [Hrsg.] (2005): Schritte zu einer nachhaltigen Entwicklung, EKD-Texte Nr. 81, 2005, Hannover.

EKD [Hrsg.] (2013): Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche. EKD-Texte Nr. 113, 2013, Hannover.

Frankfurt School UNEP Collaboration Centre [Hrsg.] (2013): *Global Trends in Renewable Energy Investments 2013*, Frankfurt.

Imug [Hrsg.] (2012): *imug-DEG Investorenstudie*. Unveröffentlicht, November 2012, Hannover/Köln.

Linklaters [Hrsg.] (2013): *Strukturierungsmemorandum*. Unveröffentlicht, 24.05.2013, Frankfurt am Main.

Moodys [Hrsg.] (2011): *Corporate Default and Recovery Rates, 1920-2010*. 28.02.2011, New York.

Rockel, Stefan (2012): *Verbriefungen als Anlagealternative: Passgenaue Strukturen für jedes Investorenportfolio*. In: *allocate*, Nr. 6, S. 8-9.

Steinbeis Hochschule Berlin [Hrsg.] (2012a): *Rendite- und Risiko-Profile bei Eigen- und Fremdkapitalinvestitionen in Infrastruktur*, 2012, München.

Internetquellen:

3Tier.com [Hrsg.] (2011): *Global Mean Wind Speed at 80m*. URL: http://www.3tier.com/static/ttcms/us/images/support/maps/3tier_5km_global_wind_speed.jpg (Abruf: 04.01.2014).

3Tier.com [Hrsg.] (2011): *Global Mean Solar Irradiance*. URL: http://www.3tier.com/static/ttcms/us/images/support/maps/3tier_solar_irradiance.jpg (Abruf: 04.01.2014).

DEG [Hrsg.] (2014a): *Unternehmen*. URL: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Die-DEG/Unternehmen> (Abruf: 06.01.2014).

DEG [Hrsg.] (2014b): *Bilanz*. URL: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Die-DEG/Zahlen-und-Fakten/Bilanz/> (Stand: 06.01.2014).

DEG [Hrsg.] (2014c): *Neugeschäft und Portfolio*. URL: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Die-DEG/Zahlen-und-Fakten/Neugesch%C3%A4ft-und-Portfolio/> (Stand: 06.01.2014).

Deloitte [Hrsg.] (2010): *Spezialfonds (SIF)*. URL: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Whitepapers/2011/lu_de_wp_luxvehiclessif_05122011.pdf (Stand: 07.01.2014).

DZ Privatbank [Hrsg.] (o. J.): *Fondskonstruktionen: Der Weg zum individuellen Fondskonzept*. URL: <https://www.dz-privatbank.com/dzpb/de/fondskonstruktionen.html> (Abruf: 07.01.2014).

o. V. (2011): *Emerging vs. developed economies. Power Shift.* In: *The Economist* [Hrsg.] URL: <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/08/emergin-g-vs-developed-economies> (Stand: 03.01.2014).

o. V. (2013): *Ex-Umweltminister Töpfer: Erneuerbare Energien fördern Frieden.* In: *epd*. URL: http://www.kircheundgesellschaft.de/fileadmin/Dateien/Das_Institut/Newsleter_05_2013/Kirchentag_2013/epd_Kirchentag_Toepfer_Altmaier.pdf (Abruf: 14.01.2014).

EWDE [Hrsg.] (2012): *Satzung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V. vom 14. Juni 2012.* URL: <http://www.diakonie.de/media/Satzung-EWDE-2012-06-14.pdf> (Abruf: 02.01.2014).

Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik [Hrsg.] (2012): *Windenergiereport Deutschland 2011.* URL: <http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/forschungsthemen/energie/Windreport-2011-de.pdf> (Stand: 04.01.2014).

Hartwig, Ina (2013): *Kampf um Rohstoffe im Meer.* In: *FR-online.de* URL: <http://www.fr-online.de/politik/streit-um-inselgruppe-zwischen-japan-und-china-kampf-um-rohstoffe-im-meer,1472596,25434696.html> (Abruf: 03.01.2014).

IPCC [Hrsg.] (2012): *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation.* URL: http://srren.ipcc-wg3.de/report/IPCC_SRREN_Full_Report.pdf (Abruf: 04.01.2014).

KPMG [Hrsg.] (2014a): *Capital Requirements Directive (CRD IV): EU-Reform von Bankenaufsicht und Kapitaladäquanz.* URL: <http://www.kpmg.com/de/de/themen/regulierung/basel-3/seiten/crd-iv.aspx> (Abruf: 07.01.2014).

KPMG [Hrsg.] (2014b): *CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III.* URL: <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail-alt/937-crr-i-crd-iv-wesentliche-aenderungen-zu-baseiii.html> (Abruf: 07.01.2014).

LoyensLoeff [Hrsg.] (2010): *Luxembourg Securitisation Vehicles.* URL: http://www.loyensloeff.com/nl-NL/Documents/Nieuws/Publicaties/Brochures/LLL_SV_Jul2010.pdf (Abruf: 07.01.2014).

MMWarburg [Hrsg.] (o. J.): *Allgemeine Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen Luxemburger Fonds.* URL: http://www.mmwarburg.lu/export/download/mmwarburg_luxemburg/Allgemeine_Informationen_zu_den_rechtlichen_Rahmenbedingungen.pdf (Abruf: 07.01.2014).

OECD [Hrsg.] (2013): *DAC List of ODA Recipients.* URL: <http://www.oecd.org/dac/stats/DAC%20List%20used%20for%202012%20and%202013%20flows.pdf> (Abruf: 04.01.2014).

PWC [Hrsg.] (2014a): *Entwurf eines Kapitalanlagegesetzbuchs zur AIFMD-Umsetzung schafft Balance zwischen Anlegerschutz und Unternehmensinteressen.* URL: <http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/asset-management/entwurf-eines-kapitalanlagegesetzbuchs-zur-aifmd-umsetzung-schafft-balance-zwischen-anlegerschutz-und-unternehmensinteressen.jhtml> (Abruf: 07.01.2014).

PWC [Hrsg.] (2014b): *KAGB fordert die Manager von Alternativen Fonds heraus.* URL: <http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/aifmd-neue-herausforderungen-im-asset-management.jhtml> (Abruf: 07.01.2014).

Spiegel.de [Hrsg.] (2013): *Kampf um Rohstoffe: Russland schickt Raketenkreuzer in die Arktis.* URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/russland-schickt-kriegsschiffe-in-die-arktis-a-922330.html> (Abruf: 03.01.2014).

Steinbeis Hochschule Berlin [Hrsg.] (2012b): *Infrastrukturinvestments in Europa.* URL: http://www.steinbeis-research.com/pdf/Studie_Infrastrukturinvestments%20in%20Europa.pdf (Abruf: 04.01.2014).

Schrader, Christopher (2013): *Streit ums Kohlendioxid.* URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/ipcc-bericht-zum-klimawandel-streit-ums-kohlendioxid-1.1783654>. Veröffentlicht am 20.09.2013 [Stand: 02.01.2014].

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) [Hrsg.] (o. J.): *Klima | Energie.* URL: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie#strap1> (Abruf: 02.01.2014).

Wikipedia [Hrsg.] (o. J. a): *Kirchliches Kreditinstitut.* URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Kirchliches_Kreditinstitut (Abruf: 02.01.2014).

Wikipedia [Hrsg.] (o. J. b): *Bewahrung der Schöpfung.* URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Bewahrung_der_Sch%C3%B6pfung (Abruf: 02.01.2014).

Wikipedia [Hrsg.] (o. J. c): *Erneuerbare-Energien-Gesetz.* URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Erneuerbare-Energien-Gesetz> (Abruf: 02.01.2014).

Wikipedia [Hrsg.] (o. J. d): *Erntefaktor.* URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Erntefaktor> (Abruf: 04.01.2014).

Wikipedia [Hrsg.] (o. J. e): *Rating.* URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Rating> (Abruf: 13.01.2014).

