

Präsentationen der Vorträge zum Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt



Impulsvortrag

„20 Jahre Fundraising in Deutschland. Eine kritische Reflexion.“

Kai Fischer, Mission-Based Consulting

Finanzierung und soziale Innovation

Soziale Innovation. Keine Frage
des Geldes, sondern der Haltung.

Loring Sittler, Generali Zukunftsfonds

Social Investment: Was die
Geldgeber wirklich interessiert.

Dr. Andreas Rickert, PHINEO gAG

Ressourcen für soziale Innovationen
generieren.

Prof. Dr. Andreas Schröder, EH Darmstadt

Finanzierung und Organisation: Effekte, Möglichkeiten, Grenzen

Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde im Spannungsfeld widersprüchlicher Anforderungen.

Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker, IZGS

Was macht Fundraising mit NPOs?

Organisatorische Effekte auf
spendenfinanziertes Personal.

Arne Kasten, AKB Fundraisingberatung

Auswirkungen auf Management
und Qualität.

Daniela Rothstein, BHZ Roßdorf

Chancen und Risiken von Drittmitteln:
Herausforderungen an das
Zuwendungsmanagement.

Manuela Kisker, Fachberatung für

Arbeits- und Firmenprojekte

Klara Kletzka, DialogMuseum Frankfurt

Zukunft und Nachhaltigkeit

Innovative Finanzierungsmodelle
im Nonprofit Management.

Prof. Dr. Michael Vilain, EH Darmstadt

Innovative Beispiele der Investition
und Finanzierung.

Jenseits der Spenden:
Möglichkeiten und Grenzen
mezzaniner Finanzierung.

Ulrich Schartow, Bank für Sozialwirtschaft

Alternative Finanzierungsformen.

Lutz Köper, VR Leasing

Nachhaltiges Investment.

Joachim Fröhlich, Evangelische Bank

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Impulsvortrag

„20 Jahre Fundraising in Deutschland. Eine kritische Reflexion.“

Kai Fischer, Mission-Based Consulting

Kai Fischer



Kai Fischer ist geschäftsführender Partner bei Mission-Based Consulting und berät seit fast zwanzig Jahren Nonprofit-Organisationen, Führungskräfte und Experten zu sozialen Geschäftsmodellen, Fundraising und Strategie. Nach seinem Studium der Soziologie und einigen Jahren in der Forschung baute er die erste deutsche Firma zum Online-Fundraising auf und wechselte zehn Jahre später in die Beratung. Kai Fischer ist Lehrbeauftragter an der HWR Berlin und hat mehrere Fachbücher zu Fundraising-Themen geschrieben. Im Deutschen Fundraising Verband leitet er die Regionalgruppe Hamburg und die Schiedskommission.

20 Jahre Fundraising – Eine kritische Reflektion

Social Talk 2014

Kai Fischer

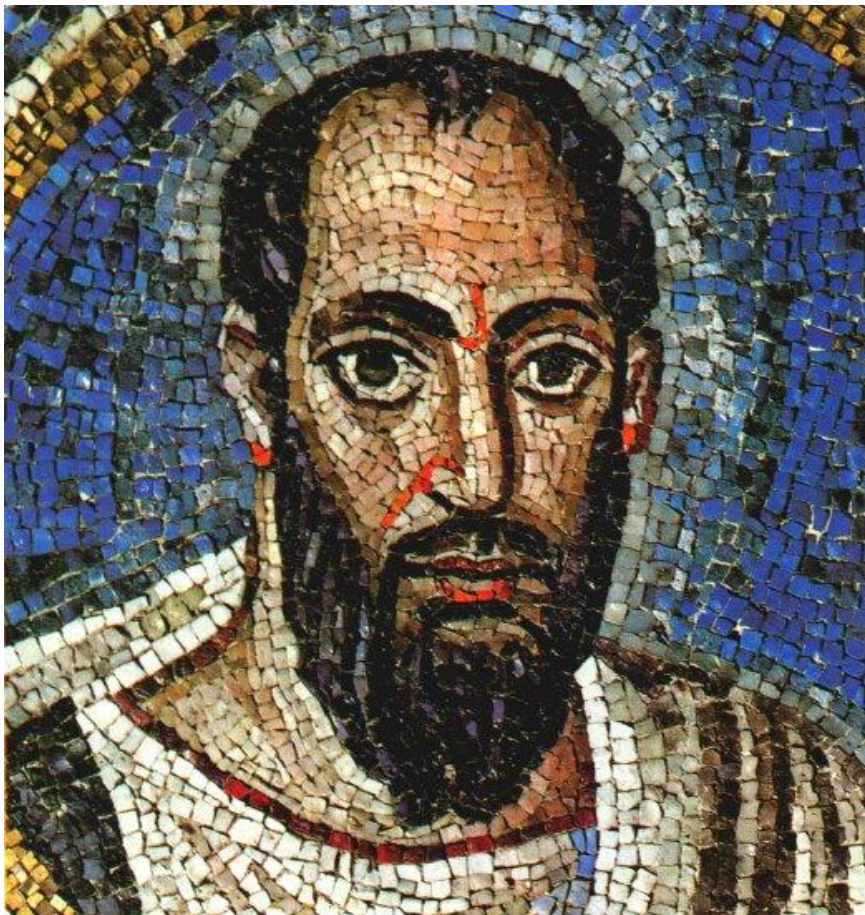
Darmstadt, 12. Dez. 2014



Warum blicken wir nur auf
20 Jahre zurück?



Einer der erste Fundraiser?



„Was aber die Sammlung für die Heiligen angeht: Wie ich in den Gemeinden in Galatien angeordnet habe, so sollt auch ihr tun!“

(1 Kor. 16)

Ein Spendenskandal?





Was passierte
vor 20 Jahren?



Gründe für eine staatliche Sozialpolitik

- › Überforderung der auf Freiwilligkeit basierenden Sozialsysteme
- › Idee der Gleichheit der Menschen steht im Widerspruch zum Almosen
- › Auf Freiwilligkeit gegründete Systeme können ausgenutzt werden



Transformationen

- › Umstellung der Finanzierung auf Märkte
 - › Empfänger werden subventioniert, nicht mehr die Anbieter sozialer oder kultureller Leistungen
- › Rückzug des Staates
 - › Die Konsolidierung öffentlicher Haushalte führt zu Kürzungen
- › Neue Organisationen
 - › Sie nutzen Fundraising zur Finanzierung



Defizit-Orientierung

- › Nonprofit-Organisationen fehlen Mittel
 - › Sie rationalisieren
 - › Sie versuchen mit Hilfen von Fundraising diese zu beschaffen
- › Die Konkurrenz um Ressourcen und Mittel nimmt zu
 - › Dies verstärkt die Defizit-Orientierung



Hat Fundraising überhaupt
mit Geld zu tun?



Erfahrungen mit Spenden

- › Positive Erfahrungen
 - › Was Gutes getan, positives Gefühl, etwas ermöglicht haben ...
- › Negative Erfahrungen
 - › Bedrängung durch Spendensammler, viele Briefe mit Bitten ...



Wofür Fundraising da ist ...

- › Fundraising ermöglicht
 - › Aufbau von Beziehungen, Zugehörigkeit
 - › Sinn zu erfahren
 - › positive Gefühle zu erfahren
- › Die Spende ist dann ein Mittel, dies zu erreichen
 - › Nicht der Zweck des Fundraisings



Das Missverständnis

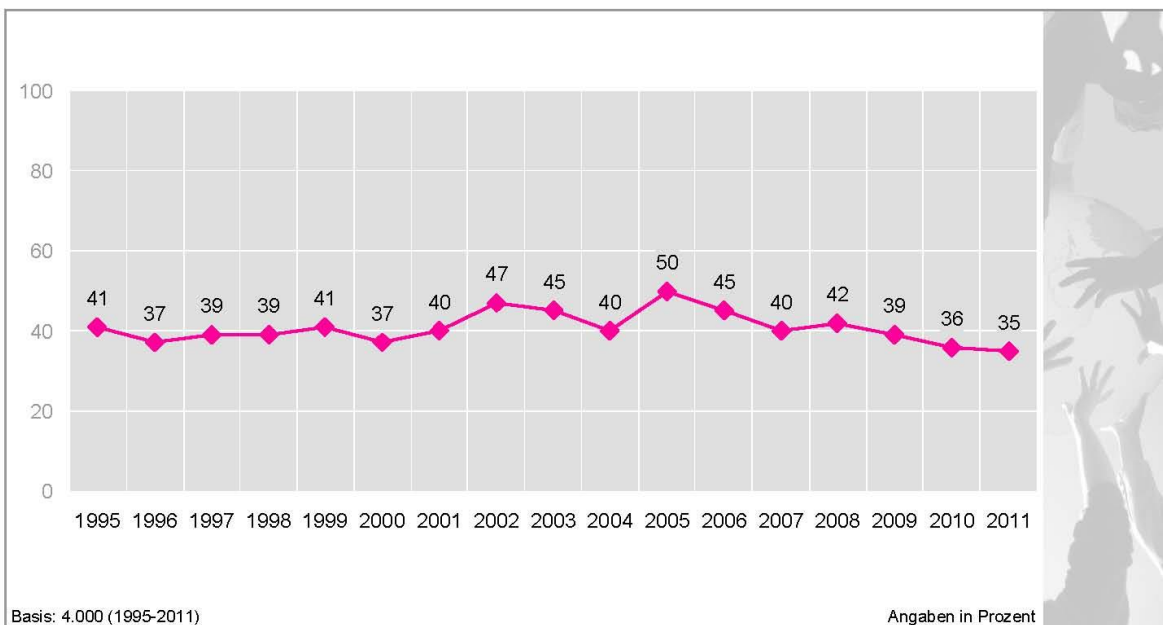
- › Organisationen und Sozialunternehmen wollen Ressourcen, um Defizite auszugleichen
- › Förderer wollen Beziehungen und Sinn, positive Gefühle und etwas verändern



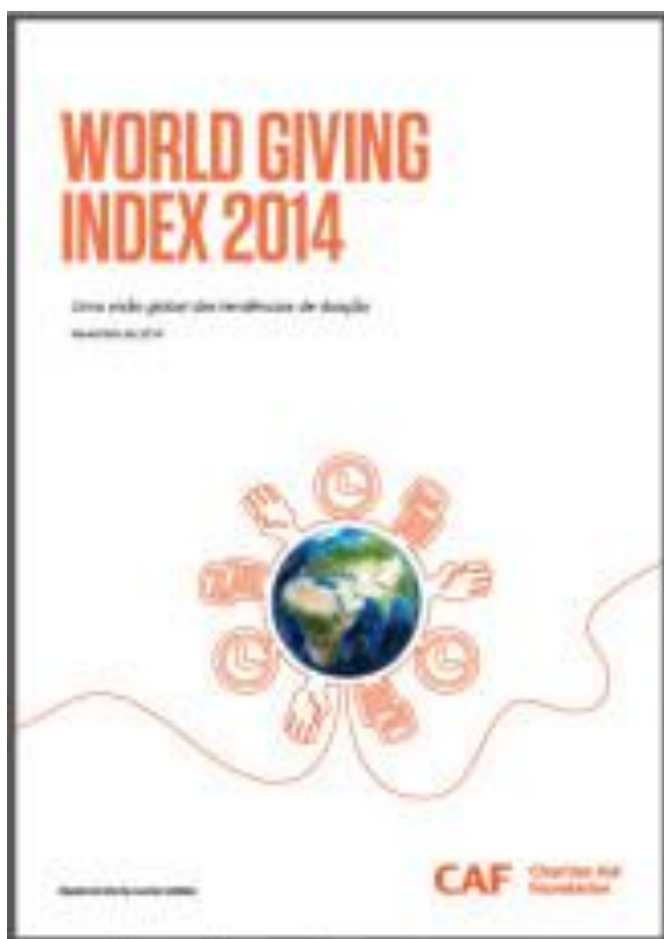
Spenderquote

Spenderquote: Bevölkerung

Spenderquote auf Tiefststand seit 1995, im Vergleich zu 2010 aber stabil.



World Giving Index



- Aktuell steht Deutschland auf **Platz 28**
- Im Fünf-Jahres-Vergleich noch auf **Platz 19**
 - hinter Sri Lanka, Turkmenistan und Liberia



Welche Schritte sind
notwendig?



Was muss sich ändern

- › Fundraising ist ein Gestaltungsprinzip der Zivilgesellschaft
- › Spenden sind ein ökonomischer Ausdruck von Sozialkapital
- › Mit Fundraising schaffen und nutzen wir Sozialkapital
- › Spenden sind Gaben



Fazit



Sinn statt Geld

- › Die Defizit-Orientierung lässt die Basis des Fundraisings erodieren
- › Der Fokus muss auf den sozialen Beziehungen zu Menschen liegen
- › Soziale Beziehungen haben eine eigene Qualität
 - › Sie bestehen nicht in wiederholten Spendenakten
- › Das zivilgesellschaftliche Potenzial muss gestärkt werden



Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und soziale Innovation

Soziale Innovation. Keine Frage
des Geldes, sondern der Haltung.

Loring Sittler, Generali Zukunftsfonds

Loring Sittler



Loring Sittler studierte Anglistik, Geschichtswissenschaft und Politik in Freiburg und Gießen. Der 63-jährige Vater von fünf Kindern war Geschäftsführer des Fortbildungswerks für Studenten und Schüler e.V., Bonn, Vertriebsleiter Kapitalanlagen bei ZSH, Heidelberg, sowie Standortleiter von fischerAppelt Kommunikation, Berlin. Seit 2008 ist er Leiter des Generali Zukunftsfonds, der in erster Linie das bürgerschaftliche Engagement der Älteren fördert, aber auch für die Schaffung entsprechende Ermöglichungsstrukturen eintritt und insgesamt das Thema auf die politische Agenda zu setzen versucht.

Loring Sittler, Leiter des Generali
Zukunftsfonds:
Soziale Innovation: Keine Frage des
Geldes, sondern der Haltung



Ein paar Bemerkungen zur Person und zum Zukunftsfonds

Was in dem Referentenbogen nicht erwähnt werden konnte: Ich war mein halbes Leben selbst Fundraiser, zunächst bei einem gemeinnützigen Bildungswerk als Geschäftsführer für das Eintreiben von rund 500.000 DM privater Spenden pro Jahr verantwortlich. Während meiner Zeit in der Finanzdienstleistungs- und Agenturarbeit habe ich dann ehrenamtlich das Projekt **Deutschland rundet auf** entwickelt, das in den letzten Tagen die zweite Million Euro an Spenden aus Centafrundungen im Einzelhandel an Projekte weiterleiten konnte. Ich bin allerdings sehr froh, nun seit 2008 auf der Fundproviderseite zu stehen.

Der Generali Zukunftsfonds ist eine Stabsabteilung, mit der die Generali Deutschland Holding AG ihre gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensbürger realisiert. Wir sind davon überzeugt, dass jedes Unternehmen eine solche Verantwortung hat und der Gesellschaft, von deren Voraussetzungen wir leben, mehr zurückgeben muss als Produkte, Arbeitsplätze und Dienstleistungen, mehr als Steuern und Compliance¹. Wir brauchen ein funktionierendes Bildungs- und Ausbildungssystem, aber auch gesellschaftlichen Zusammenhalt und Wohlstand und vieles mehr, sonst können wir keine Geschäfte machen. Das Motto des Zukunftsfonds lautet: „Der demografische Wandel – unsere gemeinsame Verantwortung“. Entsprechend fördern wir das bürgerschaftliche Engagement der Älteren und Unternehmen damit zusammenhängend alles, um die Rahmenbedingungen dafür zu verbessern – gemeinsam in Partnerschaften mit anderen Stiftungen und der Bundesregierung, mit Studien, mit Projektförderungen und mit Vorträgen und anderen Publikationen.

Wir können nahtlos an das anknüpfen, was Herr Fischer gerade in der Aula gesagt hat: Als Fundraiser brauchen Sie einen „Anker“, an dem Sie Ihre Mission aufhängen, um den Förderer zu gewinnen. Ich verwende dafür das Wort **Verantwortung**, auch weil ich den Weg über den Kopf zum Herz und das von Herrn Fischer erwähnte „Einschliessen der Förderer ins WIR“² bevorzuge.

Der angemessene Begriff für Verantwortung umfasst drei Dimensionen: wir sind nicht nur als Personen für uns selbst verantwortlich, sondern darüber hinaus auch für unsere Familie, unsere Gemeinde, unser Land und unseren Staat. Demokratische Freiheit gibt es nur im Doppelpack mit Verantwortung. Das gilt auch für Unternehmen: Sie sind nicht nur für sich selbst und ihr Business verantwortlich, sondern weit über den eigenen Bereich hinaus. Diese gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (die deutsche Übersetzung von corporate social responsibility) verkörpert sich in der bürgerschaftlichen Verantwortung (das ist auf Englisch die corporate citizenship): Als Unternehmensbürger sind wir verpflichtet, einen Beitrag zu mehr gesellschaftlichem Zusammenhalt zu leisten. Und es gibt auch

¹ s.dazu ausführlich: Habisch, André (2003) Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York

² Vortrag Fischer, S.

eine überzeitliche gesellschaftliche Verantwortung: Wir dürfen der nächsten Generation nicht noch mehr übergroße Belastungen in Form von Schulden oder Umweltverschmutzung hinterlassen.

Ich konzentriere mich im folgenden auf Unternehmen, die als Förderer über ganz erhebliche finanzielle Ressourcen verfügen: Nach dem 1.Engagementbericht der Bundesregierung³ zum Thema Unternehmens-engagement spenden die Unternehmen jährlich rund 11,2 Mrd Euro - praktisch doppelt so viel, wie die privaten Spendern, von denen eben die Rede war.

Darauf folgt eine kurze Einführung in den demografischen Wandel als Herausforderung für uns alle und als Grundlage für den Ruf nach sozialer Innovation. Vor dieser „Folie“ aus **Verantwortung** und **Herausforderung** können wir besonders gut beleuchten, mit welchen Fehlhaltungen Sie zu kämpfen haben werden, wenn Sie Unternehmen um Unterstützung (nicht nur Spenden!) bitten, aber auch Fehlhaltungen, die gesellschaftlich weit verbreitet sind und die einer nachhaltigen Zusammenarbeit oft im Weg stehen: Denn die notwendige soziale Erneuerung kann nur herbeigeführt werden, wenn wir mehrere schwerwiegende Haltungsfehler korrigieren. Und solange uns das nicht gelingt, scheitert die soziale Innovation an der mangelhaften Haltung.

Nur vier einfache Zahlen/Herausforderungen zur Skizzierung der demografischen Herausforderung:

„Wir werden älter, wir werden weniger, wir werden bunter“ – das klingt wie Ringelpietz mit Anfassen beim Kindergeburtstag. In Wirklichkeit versteckt sich dahinter eine gemeingefährliche Verharmlosung:

1. Die Zahl der Erwerbsfähigen wird bis 2030 um 5,5 Mio⁴ abnehmen - trotz der eingerechneten Zuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr – und kein Mensch weiß, ob wir diese hohe Einwanderung auf Dauer erreichen werden. Die Experten sind da sehr skeptisch, weil wir schon viele angelockt haben, in diesem Jahr etwa 420.000 Personen. Und keiner weiß, wie lange die dann auch bleiben werden. Keine Industrienation der Welt kann einen solchen Rückgang der Erwerbsfähigen ohne Schaden überleben. Und wir werden den sich schon heute abzeichnenden Fachkräftemangel nicht über die Rationalisierung auffangen oder durch Produktivitätssteigerungen ausgleichen können.
2. Die Rentenempfänger, also Personen über 65 Jahre, vermehren sich in der gleichen Zeit um 10 Mio⁵. Und zusätzlich steigt die Lebenserwartung um drei Monate je Jahr. So hat sich die Rentenbezugsdauer seit der Einführung der

³ Für eine Kultur der Mitverantwortung, Erster Engagementbericht, Berlin 2012, S.544 beruhend auf einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft 2011

⁴ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050, IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

⁵ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050, IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

gesetzlichen Rentenversicherung glatt verdoppelt. Da muss man nicht Mathematik studiert haben, um zu verstehen, dass das nicht gut gehen kann. Das hat schon Franz Müntefering, der alte SPD-Vorsitzende gesagt. Die Bundesregierung hat schon eine Massnahme dagegen eingeleitet: die Rente mit 67, die allerdings erst 2029 voll eingeführt sein wird. Bis dahin haben diejenigen, die es voll trifft, schon drei Jahre längere Lebenserwartung – eine Milchmädchenrechnung das ganze.⁶ Also hat man eine Reduzierung des Rentenniveaus auf 43 Prozent mit ins Gesetz geschrieben. Wer von Ihnen könnte von 43 Prozent vernünftig leben? Die Altersarmut wird einen großen Teil der Bevölkerung treffen und dabei vor allem Frauen, die am meisten Teilzeit und in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten und damit kaum persönliche Rentenansprüche erwerben – wie sieht es dann mit dem gesellschaftlichen Zusammenhalt und dem sozialen Frieden aus?

3. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird sich bis 2050 verdoppeln.⁷ Gleichzeitig verringert sich das sog. „informelle Pflegepotential“ in den Familien, in denen heute noch 70% aller Pflegeleistungen erbracht werden⁸ – und das wiederum vorwiegend von älteren Frauen, die leider nicht unsterblich sind. Schon jetzt fehlen 85.000 hauptamtliche Pflegefachkräfte, bis 2030 sollen es 200.000 sein, bis 2050 500.000⁹ – wie kann das gut gehen?
4. Die Fachleute streiten sich, ob 1 oder 5 Prozent der Wohnungen altersgerecht umgebaut sind¹⁰, obwohl wir alle wissen, dass rund zwei Drittel der Alten in der eigenen Häuslichkeit verbleiben wollen bis zum Ende¹¹. Und das sind jetzt schon mehr als 16 Mio Personen.

Und die Krise geht ja noch viel weiter – ganz ohne demografische Faktoren: Die Meldungen der letzten Tage können nachdenklich machen: Die Bundesregierung investiert jetzt in die Verkehrsinfrastruktur: Das reicht gerade mal für jede tausendste der Brücken, die es nötig haben, renoviert zu werden. Ein weiteres Beispiel: Vor ein paar Tagen stand eine kleine Meldung in der FAZ: Altersarmut insbesondere bei alten Frauen, nimmt dramatisch zu. Und keiner regt sich auf, immer mehr wenden sich ab. Oder einige regen sich auf, aber nur vorübergehend und nur verbal – selbst etwas tun, das ist die Ausnahme, deren Regel die Anwesenden hier bestätigen können.

In dieser Großwetterlage und vor diesen Herausforderungen müssen neue, innovative Lösungen gefunden werden: Die vorhandenen Ressourcen an Eigenverantwortung und Selbstorganisation insbesondere in Form des bürgerschaftlichen Engagements müssen besser und nachhaltiger als bisher in den

⁶ Interview mit Prof. Axel Börsch-Supan „Die 55-Jährigen von gestern sind die 65-Jährigen von heute“ im Monitor 02 Generali Zukunftsfonds, S.5, Köln, 2012

⁷ Statistisches Bundesamt im Internet: statista, 2014

⁸ Zu „informeller Pflege“ vergl. Baldo Blinkert: Bedarf und Chancen in: Pflege & Gesellschaft, 12.Jahrgang 2007, Heft 3

⁹ Recherchieren. Schumacher, Restlaufzeit

¹⁰ Rolf G.Heinze: Die Schaffung altersgerechter Wohnsettings als Herausforderung in: Generali Altersstudie 2013, Frankfurt, 2012, S. 119 bis 131, Prozentangabe auf S. 122

¹¹ 59 Prozent würden am liebsten in der eigenen Wohnung bleiben; Abb.4.21 in der Generali Altersstudie 2013, Frankfurt, 2012, S. 309

Prozess der sozialen Erneuerung eingebracht werden – durchaus auch mit öffentlicher Förderung einer dafür notwendigen Ermöglichungsstruktur.

Für diese soziale Innovation brauchen wir vor allem eine neue Haltung. Der Chef der Charité Stiftung sagte vor einigen Jahren, dass die Frage der Innovation eine Frage der Haltung ist. Das möchte ich Ihnen gerne zustimmend erläutern und an vier grundlegend falschen Haltungen verdeutlichen.

Zum Haltungsfehler 1:

“The social responsibility of business is to increase its profits.”

Der Satz stammt von Milton Friedman¹² und erfreut sich bei Unternehmen und auch beim Mittelstand ganz großer Beliebtheit. Er verkürzt den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung und lässt dann das Fördern der Zivilgesellschaft zu einer netten, aber unwichtigen Kleinigkeit am Rande verkommen, wie ein Brosamen, der vom Tisch des Herren herunterfällt. Und so kommt es, dass bei den schon erwähnten 11 Milliarden Euro der Unternehmensspenden laut Engagementbericht jedes vierte Unternehmen nur „unsystematische“ oder gar keine Motive für sein Engagement angeben kann:¹³ Mit einer willkürlichen Gießkanne in der Gegend verteilt – das ist zwar hilfreich, aber wirkungslos in Bezug auf eine gesellschaftliche Weiterentwicklung. Was wir dagegen brauchen, ist 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 seine Grenzen gestoßen ist. Sehen Sie sich doch nur das öffentliche Bildungssystem an, auf das die Unternehmen auch wegen der benötigten Fachkräfte dringend angewiesen ist: wir verlieren rund 7 % der Schüler allgemeinbildender Schulen ohne Schulabschluss.¹⁴ Bei der Ausbildung fallen weitere 20 Prozent aus, weil sie ihre Ausbildung abbrechen. In den technischen Fächern gibt es an der Uni Abbrecherquoten von über 50 Prozent¹⁵. Wie lange können wir uns das noch leisten, wenn der Fachkräftemangel sich noch intensiviert? Der Appell geht 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 Mentoringprojekt getan ist. Das ganze Spektrum des bürgerschaftlichen Potentials ist ein Sozialkapital, das zum Beispiel für außerschulische Initiativen gewonnen und eingesetzt werden muss, damit wir mehr Erwerbsfähigkeit und damit auch mehr

¹² Milton Friedman, New York Times Magazine, September 13, 1970

¹³ Engagementmonitor des BMFSFJ, Berlin, 2012, S.32

¹⁴ Bericht zur Demografischen Lage der Nation, Berlin-Institut, Berlin 2010; S.20 und mit Nachweisen zu den einzelnen Städten und Bundesländern; ebenso: Studie der Bertelsmann Stiftung, (2011) Zu viele Schulabbrecher in Deutschland

¹⁵ Derr Durchschnitt der Studienabbrecher an Unis insgesamt liegt bei 21%, vergl. Ulrich Heublein, Robert Schmelzer, Dieter Sommer, Die Entwicklung der Studienabbrecherquote an den deutschen Hochschulen, HIS-Projektbericht Feb 2008, S.3

Teilhabe und soziale Gerechtigkeit erzeugen könnten. So wie der einzelne Bürger vom egoistischen Bourgeois zum Citoyen wachsen muss, wenn eine Demokratie funktionieren soll, so müssen auch die Unternehmer eine neue und aktive, gesellschaftliche Rolle einnehmen – oder zumindest dazu aufgefordert werden. Das Fundraising ist dazu eine Gelegenheit.

Zu Haltungsfehler 2: Selbstbezogenheit

Nicht nur bei Unternehmen stoßen wir auf ein eigenartiges Phänomen: Jedes will nur sich selbst in der Presse sehen, nur das eigene Unternehmen ist das schönste, deshalb will jeder alleine in dem von ihm ausgewählten „besten“ Projekt vor sich hinwursteln – das kann angesichts des Flächenbrandes des demografischen Wandels nicht wirksam sein. Er verstärkt die ohnehin vorhandene Segmentierung aller Lebensbereiche: Bei Regierungen, seien es die auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene redet eine Abteilung/Ressort/Ministerium nicht mit der anderen – jedem geht es um die eigene Sichtbarkeit und die eigene Macht, immer nur das eigene Ansehen und den eigenen Erfolg. Das ist das Gegenteil von dem, was eigentlich nötig wäre: Ein ressortübergreifender Ansatz zum gemeinsamen Handeln mit vereinten Kräften. Und dieses „Sektierertum“ wird noch verstärkt durch die damit verbundene sinnlose Konkurrenz: Es entstehen jede Menge Doppel- und Parallelstrukturen, weil die Projektentwicklung nicht mit anderen Bereichen abgestimmt wird. Hinzu kommt, dass die ohnehin knappen personellen und finanziellen, aber insbesondere auch den knappen geistigen Ressourcen nicht durch Zusammenarbeit, durch ein besseres **Wissensmanagement** besser eingesetzt werden: Wir brauchen mehr Wissen über funktionierende Projekte und deren Erfolgsfaktoren und wir brauchen auch ein besseres **Transfer-Management**, also professionelle Hilfe dabei, wie man ein Projekt von A nach B übersetzt und dabei die Wirksamkeit durch Anpassung an die anderen örtlichen Verhältnisse erhält oder gar steigert. Auf diesem Gebiet sind zwar erste Ansätze erkennbar, aber viel zu wenig. Warum muss jeder, in dessen Stadt das Schwimmbad oder die Stadtbücherei als freiwillige Leistung geschlossen wird, ganz von vorne anfangen, Ideen zu produzieren, wie man das verhindern und solche Projekte in Bürgerhand zurückholen kann? Schauen Sie sich Nörten-Hardenberg an: Eine Genossenschaft hat das Schwimmbad von der Stadt gekauft, bis auf ein kleines Eckchen mit Cafe – damit hat sie beim Kauf die Entrichtung der Grunderwerbssteuer vermieden (nach einer fachlich qualifizierten Beratung durch das Land – auch das gibt es noch!). Sie betreiben das Schwimmbad mit einem Zuschuss, der nur noch ein Drittel dessen ausmacht, was das Schwimmbad in Trägerschaft der Stadt gekostet hat: Jetzt ist es attraktiver durch verschiedene von engagierten Bürgern erbrachte Leistungen: Umweltschonende Heizung, Kurse zur Integration etc.etc. Der Vorsitzende der Genossenschaft hat neulich bei einer Veranstaltung die entscheidende Frage gestellt: Was qualifiziert eine Stadtverwaltung zum Betrieb eines Schwimmbades? Mit fällt dazu auch nichts ein.

Wir brauchen einen grundlegend neuen Aufbruch: Wie schaffen wir die lokalen und regionalen **Bündnisse**, in die jeder seine besondere Stärke einbringt, aber in gemeinsamer und dauerhafter Anstrengung und unter gemeinsamer **politischer**

Prioritätensetzung, damit wir an einem Seil und in dieselbe Richtung ziehen? 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 Miterantwortung für den Erfolg – auch und besonders die Wirtschaft.

Sie kommen als Fundraiser also nicht als Bettler daher, sondern als Partner mit einem wichtigen Kooperationsangebot, mit einer Einladung zur gesellschaftlichen Teilhabe und Zukunftsgestaltung gemeinsam mit anderen Akteuren. 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, wie Herr Fischer gesagt hat.

Haltungsfehler 3: Defizit-orientiertes Altersbild

Und eine dritte gesellschaftlich weit verbreitete und fest verwurzelte Haltung muss endlich offensiv korrigiert werden: Das defizit-orientierte falsche Altersbild – und die damit gekoppelte asoziale Vorstellung, dass jeder im Alter beliebig lange die Beine hochlegen kann und nichts mehr beitragen muss zum Gemeinwohl.

Lassen Sie uns zunächst feststellen, dass die heute 65-85Jährigen so gesund, so fit, so gut ausgebildet und so frei in ihrer Zeit sind wie keine Generation vor ihnen. Sie sind nicht „altes Eisen“, das man aus dem Arbeitsmarkt verdrängen und wegwerfen muss. Im Gegenteil: Viele von ihnen sind fit wie ein Turnschuh. Schauen Sie sich das Modell von Bosch an: Um das gesetzliche Verbot der befristeten Beschäftigung ehemaliger Mitarbeiter zu umgehen, hat Bosch eine Tochtergesellschaft gegründet: Die Bosch Management Service GmbH. Der Geschäftsführer ist 72 Jahre alt und hat im vergangenen Jahr 50.000 Stunden Beratungseinsätze weltweit bei Bosch-Niederlassungen organisiert.¹⁶ In einem Zufriedenheitsfragebogen, der den Senioren (Bosch intern „Mumien“ genannt) erreichten diese 96 von 100 möglichen Punkten. Daran kann man sehen, welches Potential heute vorwiegend vergeudet wird. Statt altes Eisen muss es Edelstahl heißen in Bezug auf die Alten.

Auch hier haben wir einen tiefsitzenden gesellschaftlichen Einstellungs-fehler: Uns geht's doch gut, der Staat wird's schon richten und wir Alten müssen keinen Beitrag (mehr) leisten, sondern können auf unseren Ansprüchen beharren - wider besseres Wissen: Auch wegen der notwendigen Schuldenbremse wissen wir ganz genau, dass das staatliche Manna nicht lange weiter vom Himmel regnen wird, dass unsere

¹⁶ Angaben aus dem Vortrag von Dr. Georg Hanen vor der Mitgliederversammlung des Demografienetzwerks in Stuttgart, 1.4.2014

Verantwortung nur sein kann, unseren Kindern nicht noch mehr Schulden und unbezahlbare Aufgaben zu hinterlassen.

Also: Ein Recht auf Ruhestand gibt es nicht. Vielmehr ist die Freiheit des Ruhestandes untrennbar mit der moralischen Verantwortung verbunden, dass die gesunden, fitten und leistungsfähigen Ruheständler sich möglichst freiwillig aktiv einbringen in ihr Gemeinwesen. Und wenn im ersten Engagementbericht der Bundesregierung von „freiwilligen Bürgerpflicht“¹⁷ **die Rede ist, sollte es statt Geheule über diese abzulehnende „Zumutung“ eine signifikante und lautstarke Zustimmung geben. Davon sind wir meilenweit entfernt.**

Lassen Sie mich noch deutlicher werden: **Alter ist zu bewerten wie Eigentum:** Es ist gesellschaftlich und persönlich erarbeitet und erlebt worden – der gesellschaftliche Beitrag dazu ist 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? Und deswegen wage ich zu behaupten: So wie Eigentum nach Artikel 14 Grundgesetz zum sozialen Gebrauch verpflichtet, so verpflichtet auch Alter zum sozialen Gebrauch. Bei Akquisitionsgesprächen geht es um eine neue Kultur der Mitverantwortung – so war auch der Untertitel des 1. Engagement-berichts der Bundesregierung.

Und diese Mitverantwortung wahrzunehmen, das verschafft einem etwas, das man eben nicht mit Geld kaufen kann: Selbstwirksamkeit und Gruppenzusammenhalt, Gemeinsamkeit in der Sache und gegenseitige Anerkennung – das von Herrn Fischer beschriebene Gefühl von Sinn.¹⁸ Ein unbeschreibliches Glücksgefühl, Mensch im wahrsten Sinne des Wortes zu sein - und gebraucht zu werden. Klaus Dörner hat den wegweisenden Begriff geprägt: Wir sind auch „helfensbedürftig“, nicht nur hilfsbedürftig (im Alter)¹⁹. Das sind möglicherweise die „trigger“, die wir bedienen müssen, wenn wir dauerhaft Erfolg haben wollen.

Es heisst ja in vielen Sonntagsreden, dass das Engagement – wir auch die einzelnen Unternehmen - eine Menge Eigensinn aufweist und dass das doch schön und notwendig sei. Ja und nein, sage ich dazu. 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 2015²⁰ nachgewiesen, dass es viel zu wenig Zusammenarbeit gibt und schon gar keine strategischen Partnerschaften, obwohl fast alle Engagementfördernden

¹⁷ Engagementmonitor 2012, S.9

¹⁸ Vortrag Fischer S. XX

¹⁹ Klaus Dörner, Helfensbedürftig, Neumünster, 2.Auflage 2012

²⁰ Generali Engagementatlas 2015, Köln (2014) unter www.generali-zukunftsfonds.de

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.

Wir verlangen ja nicht Vollzeit-Engagement. Aber kein normaler Unternehmer kann mir erklären, dass er nicht in der Lage wäre, wenigstens 1 Prozent seiner Gewinne als Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung einzubringen, wie es im Global Reporting Index als Mindestleistung gefordert wird. Davon sind wir in Deutschland meilenweit entfernt.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen: Das Vertrauen in die Lösungsfähigkeit des Staates bei den anstehenden Herausforderungen schwindet zu recht. Dennoch rufen viele immer noch nach ihm oder sie trauern der obrigkeitsstaatlichen Betreuung nach. Wir haben vergessen, dass wir selbst der Staat sind – vor 25 Jahren hieß es noch: „Wir sind das Volk!“. Bitte rufen Sie sich immer wieder ins Gedächtnis: Die richtige Haltung hier kann nur sein: Nur wir selbst können die Menschenwürde „schützen“ im alltäglichen Leben: Durch eine aktive Gestaltung menschenwürdiger Lebensbedingungen in unseren Nachbarschaften. Das ist der eigentliche demokratische und gesellschaftliche Auftrag, unsere gemeinsame Verantwortung - und wenn wir den nicht hinkriegen, kann es auch mit staatlichen Mitteln nicht klappen. Bloßes Geld reicht hinten und vorne nicht.

Um dieser Sache habe ich den Bundespräsidenten an meiner Seite.

Er hat in seiner Rede zum 9. Oktober in Leipzig vor der Gleichgültigkeit gewarnt – ich zitiere daraus: „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.“ (Zitatende)²¹

Dem kann man nur zustimmen. Und es wäre gut, wenn in unserer Gesellschaft über solche Zitate mehr geredet wird, als über seine durchaus berechtigte Frage nach der Zuverlässigkeit der Linken. Das alleine ist es nicht. Die gemeingefährliche

²¹ „Rede zur Demokratie“ von Bundespräsident Joachim Gauck beim Festakt „25 Jahre Friedliche Revolution“ am 9. Oktober 2014 in Leipzig unter www.bundespraesident.de

Gleichgültigkeit ist eingebettet in eine geistige Haltung, an der wir nachhaltig was ändern müssen, wenn wir wirklich eine lebenswerte Zukunft haben wollen:

Die Diskussion um die angebliche Instrumentalisierung des bürgerschaftlichen Engagements als Ausfallbürgen des Staates – auch Herr Fischer hat es angedeutet: „auf Freiwilligkeit gegründete Systeme können missbraucht“ werden.²²

Dieser ganze Denkansatz und die damit einhergehende Verschiebung der Verantwortung nach Oben ist Ausdruck einer falschen Staatsgläubigkeit. Umgekehrt wird ein Schuh draus: 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 können Sie sehen, wenn Sie richtig hinschauen: Die demografischen Risiken sind auch eine gewaltige Chance. Eine Chance auf eine bürgerschaftliche Wiederbelebung und Rückgewinnung von selbstorganisierten Lebensräumen, auf die man stolz ist und in denen man gerne zusammen lebt.**

Der Gründer der GLS-Bank hat gesagt:

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

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

²² Vortrag Fischer, S. XX

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und soziale Innovation

Social Investment: Was die
Geldgeber wirklich interessiert.
Dr. Andreas Rickert, PHINEO gAG

Dr. Andreas M. Rickert



Dr. Andreas M. Rickert ist seit Dezember 2009 Vorstandsvorsitzender der gemeinnützigen PHINEO AG. Er ist für den Aufbau von Partnerschaften, den Ausbau von Geschäftsbeziehungen sowie die Gesamtstrategie zuständig. Zuvor war er zwei Jahre bei der Bertelsmann Stiftung als Direktor des Programms „Zukunft der Zivilgesellschaft“ tätig und unterstützte den Vorstand als Assistent. In dieser Zeit stellte er die Weichen für die Gründung der PHINEO gAG.

Seine Karriere begann er 2004 bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company. Als Engagement Manager war er primär im Öffentlichen- und Healthcare Sektor tätig.

Dr. Andreas Rickert hat Biologie in Düsseldorf, Davis und Bonn studiert und in Molekularbiologie in Köln und Stanford promoviert.

Social Investment: Was Geldgeber wirklich interessiert ... und interessierten sollte

Social Talk 2014

*Dr. Andreas Rickert, PHINEO gAG
12. Dezember 2014*





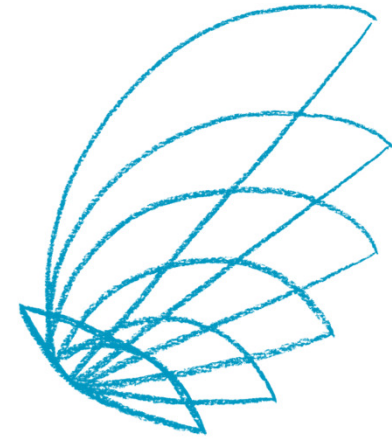
Spenden auf einen Blick

- 89 Milliarden Euro Jahresumsatz des Dritten Sektors
- Ca. 6 Milliarden Euro spenden die Deutschen im Schnitt pro Jahr; und etwa ein Viertel der Bevölkerung spendet
- Unternehmensengagement umfasst über 9 Mrd. finanzielle Zuwendungen
- Stiftungen geben ca. 17 Mrd. für soziale Zwecke

„Derzeit wissen wir mehr über den Tierbestand in der deutschen Landwirtschaft als über den gemeinnützigen Sektor“

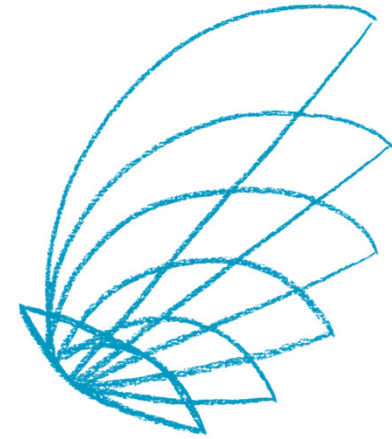
Professor Dr. Helmut Anheier, Universität Heidelberg

Agenda



- **PHINEO**: Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Übersicht **Gebertypen**: Wer spendet, fördert, investiert
- Unsere **Erfahrungen**: Wie sich Geber verhalten und auf was sie achten
- „**Gebererziehung**“: Was Geber stärker nachfragen sollten und wie sie sinnvoll und nachhaltig investieren können

Agenda



- **PHINEO:** Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Übersicht **Gebertypen:** Wer spendet, fördert, investiert
- Unsere **Erfahrungen:** Wie sich Geber verhalten und auf was sie achten
- „**Gebererziehung**“: Was Geber stärker nachfragen sollten und wie sie sinnvoll und nachhaltig investieren können



PHINEO will ...

... den gemeinnützigen Bereich ...

STÄRKEN.



PHINEO's Mission zur Stärkung der Zivilgesellschaft

Wissen generieren & verbreiten



Erfolge auszeichnen & Qualität sichern



Agenda Setting betreiben



Soziale InvestorInnen unterstützen



PHINEO baut Brücken



 Deutsche Telekom Stiftung

BMW Stiftung
Herbert Quandt

 **Vodafone Stiftung Deutschland**

Deutsche Post 

BMW GROUP

 **BASF**
The Chemical Company

Deutsche Bank

 **Pfizer**

 **AOK**
Die Gesundheitskasse.

 **MERCK**

SIEMENS

 **randstad**

 **Bundesverband Deutscher Stiftungen**



PHINEO 
damit Engagement wirkt

 **Bertelsmann Stiftung**

 **DEUTSCHE BÖRSE GROUP**

 **Stiftung Mercator**

 **KPMG**
cutting through complexity

 **pwc**

 **Aktive Bürgerschaft e.V.**

 **NPC**
New Philanthropy Capital

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Weitere PartnerInnen und FördererInnen

666⁺

analysierte Non-Profit-Organisationen

 **children**
FOR A BETTER WORLD

 **wellcome**
für das Abenteuer Familie

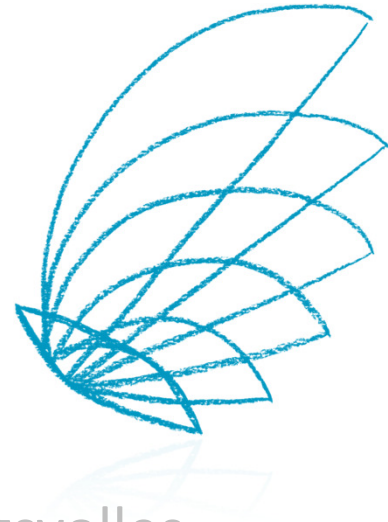
 **BUND**
FREUNDE DER ERDE

 **unicef**

 **caritas**

 **DIE ARCHE**

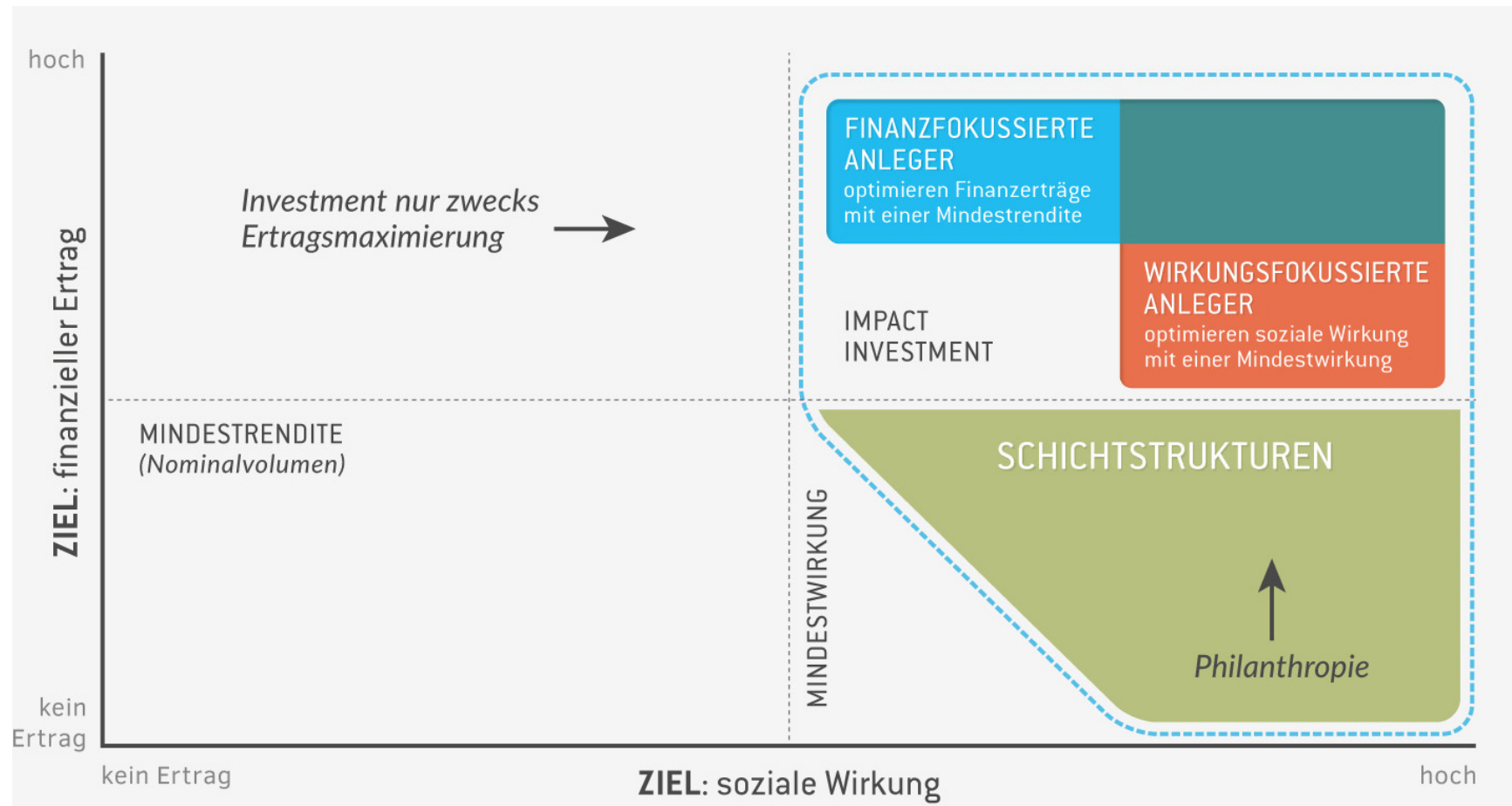
Agenda



- **PHINEO:** Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Übersicht **Gebertypen:** Wer spendet, fördert, investiert
- Unsere **Erfahrungen:** Wie sich Geber verhalten und auf was sie achten
- **Gebererziehung:** Was Geber stärker nachfragen sollten und wie sie sinnvoll und nachhaltig investieren können



„Soziales Investieren“ finde an einem Spektrum entlang der finanziellen und sozialen Rendite statt





Gebertypen nach Organisationsform (1/2)

Stiftungen

- Treten in unterschiedlichen Rollen als Geber auf: Vom der reinen Förderung über die operative Zusammenarbeit bis hin zum Mission Related Investment

Private Philanthropen

- Vermögende Einzelpersonen (und ihre Family Offices) nutzen das ganze Spektrum des ‚sozialen Investierens‘; häufig die philanthropischen Aktivitäten aber (noch) stark getrennt von dem ‚regulären‘ Finanzangelegenheiten

Spender

- Große Heterogenität in der Höhe, Regelmäßigkeit und Motivation des Gebens

Unternehmen

- Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) wird strategischer und gewinnt an Bedeutung



Gebertypen nach Organisationsform (2/2)

Investmentfonds (Social Venture Capital Fonds)

- Für sozial verantwortliches Risikokapital

Institutionelle Investoren, wie Banken

- Vergabe von Krediten; erste Ansätze auch von Impact Investing
- Fungieren teilweise auch als inhaltliche Berater bei Spenden und Philanthropy

Öffentliche Hand

- Vergibt Mittel auf allen Ebenen Bund, Länder, Kommunen
- Tritt in unterschiedlichen Rolle des Gebens aus, häufig leistungsabhängige Mittelvergabe



Wer wie spendet (oder nicht), ist eine interdisziplinäre Wissenschaft an sich ...

... bei der Erkenntnisse u.a. der Neurowissenschaften, Psychologie und Organisationstheorie von Bedeutung sind. Wir müssen noch viel lernen, um das Spenderverhalten eindeutig analysieren zu können.

- Spenden hat viel mit Psychologie und der Zuschreibung von Typen zu tun (z.B. der Abenteurer vs. Traditionalist, Macher vs. Reagierer...)
- Spenden ist aber auch eine Frage von:
 - Alter
 - Geschlecht
 - Herkunft
 - Status
 - Prägung
 - Erfahrung, etc.



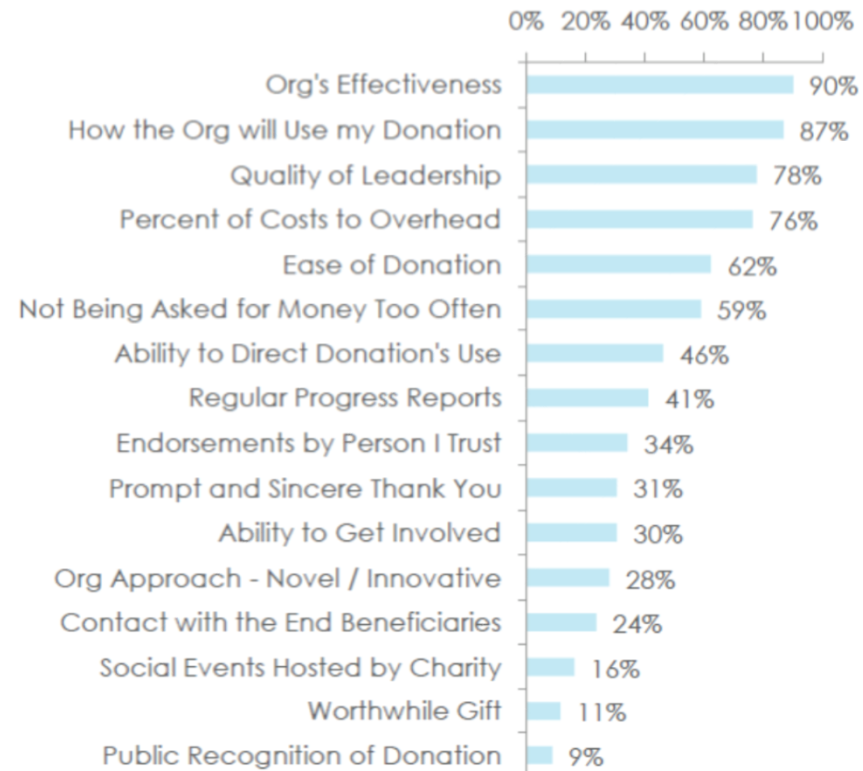


Fokus SpenderInnen: Private SpenderInnen achten auf strukturellen Merkmale

SpenderInnen

- Spenden an NPOs mit gutem Ruf
- Wollen, dass Mittel recht- und zweckmäßig verwendet werden
- Achten besonders auf Effizienz, Legitimität und Finanzen

Donors' View of How Important Various Attributes Are When Giving to a Nonprofit

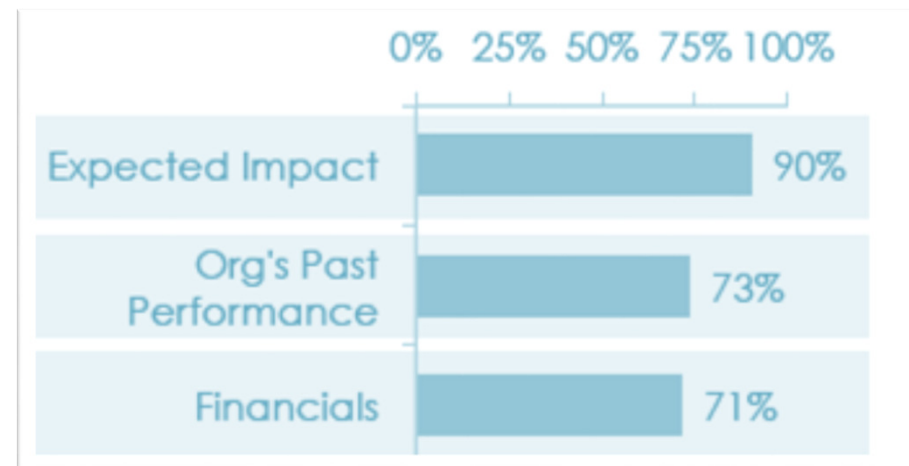




Fokus Stiftungen: Stiftungen wollen größtmögliche Wirkung erreichen

Stiftungen

- Fördern wirkungsorientierte Organisationen (basierend auf erwarteten Wirkungen und der Historie)
- Wichtig sind Zweckerfüllung und Stifterwille
- Aber auch: Sichtbarkeit





Fokus Stiftungen: Die konkreten Motivationen ergeben sich aus den unterschiedlichen Rollen

Innovator

... im Sinne eines "Risikoinvestors" der Gesellschaft" entwickelt die Stiftung neue anwendungsbezogene Ansätze und pilotiert diese in der Praxis. "Fruchtbare Scheitern" ist erlaubt, um systematisches Lernen zu ermöglichen.

Förderer

... im Sinne eines "Enablers" fördert die Stiftung (finanziell und nichtfinanziell). wirkungsorientierte Projekte von Umsetzungspartnern.

Think Tank

... im Sinne eines "Vordenkers" bereitet die Stiftung "Policy Paper" mit neuen konzeptionell-wissenschaftlichen Erkenntnissen für Entscheidungsträger und Themen für das Agenda Setting auf.

(operativer) Umsetzer

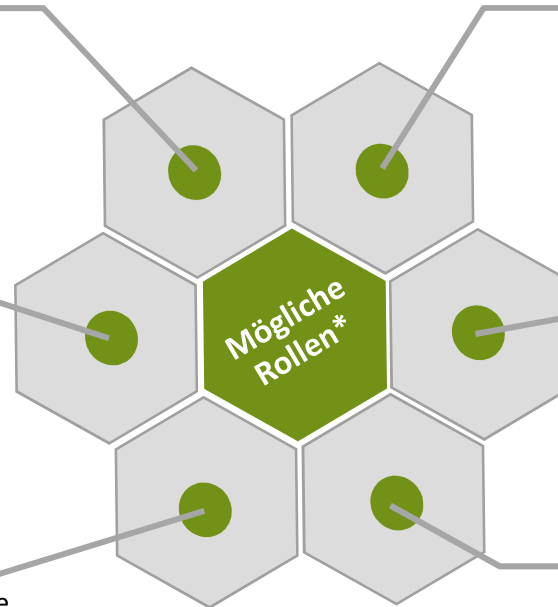
... im Sinne eines "Implementierers" setzt die Stiftung auf Basis von Eigenexpertise und Praxiserfahrung konkrete Projekte um (oft in Partnerschaften).

Agenda Setter / Convener

... im Sinne eines "Trendsetters" setzt die Stiftung ihre Expertise für bestimmte Themen öffentlichkeitswirksam ein, ev. auch beratend in politischen Prozessen. Kann auch bedeuten, wesentliche Akteure als „Convener“ zu einem Thema zusammenzubringen.

Skalierer

... im Sinne eines "Verbreiters" trägt die Stiftung erprobte Ansätze mit Partnern in die Fläche.



** Diese Rollen sind weder überschneidungsfrei noch vollständig. Man kann verschiedene Rollen-Schwerpunkte wählen und dabei Synergien schöpfen*



Fokus Unternehmen: Unternehmensengagement ist dann nachhaltig, wenn es für alle Vorteile bietet





Fokus Unternehmen: Was motiviert Unternehmen zu wirkungsvollen gesellschaftlichen Engagement?

Unternehmensbezogene Motive

- Erhöhte Reputation:
Imagegewinn und Markenbildung
- Gesteigerte Glaubwürdigkeit:
„license to operate“
- Verbesserten Marktzugang:
Zugang zu neuen Zielgruppen, Kundengewinnung und -bindung, Vorstoß in unerschlossene Märkte
- Humankapital:
Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitenden (insbesondere Fachkräften)
- Kompetenzgewinn:
Entwicklung von Kernkompetenzen und Steigerung der Innovationsfähigkeit



Gesellschaftsbezogene Motive

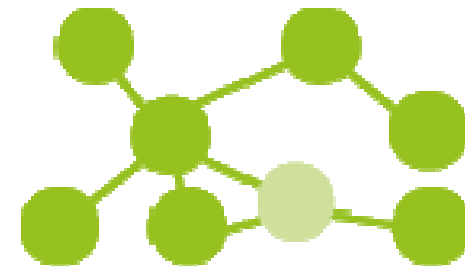
- Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme
- Schaffung Sozialkapital
- Gewinnung von Engagement-Botschaftern
- Finanzierung von Aufgaben, die sonst nicht finanziert würden
- Selbstverständlichkeit als guter Unternehmensbürger
- Ausgleich von öffentlichen Defiziten
- Langfristiger Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit



Wie entwickeln sich Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen? Fünf Trends

Partnerschaften ...

- 1) ... werden zunehmend **strategischer** angelegt.
- 2) ... beziehen sich mehr und mehr auf die **Kernkompetenzen und das Kerngeschäft** der Partner.
- 3) ... werden **vielfältiger** in Ressourceneinsatz und Handlungsansatz.
- 4) ... werden zunehmend **langfristiger** angelegt.
- 5) ... werden zunehmend **professioneller** gemanagt.





Wirkung aus Sicht von Investorinnen und Investoren

*„Bevor wir uns entscheiden, eine Organisation zu unterstützen, schauen wir uns an, ob wir einen **sinnvollen Anknüpfungspunkt** finden, sie in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Wir prüfen auch sehr genau, ob ihre Programme Wirkung zeigen – ähnlich wie PHINEO.“*

Sara Günnewig, J.P. Morgan, Vice President
Communications and CSR

J.P.Morgan



Wirkung aus Sicht von Investorinnen und Investoren

*„DEUTSCHLAND RUNDET AUF sorgt dafür, dass aus kleinen Cents ganz vieler Menschen in Deutschland eine große Wirkung entsteht und sozial benachteiligte Kinder eine nachhaltige Chance erhalten. Dies ist nur möglich, indem wir mit den gespendeten Cents ausschließlich die **Projekte fördern, die besonders wirkungsvoll sind.**“*

Christian Vater, Gründer von
DEUTSCHLAND RUNDET AUF





Wirkung aus Sicht von Investorinnen und Investoren

***„Wir wollen wissen, wie wir wirken“.** Nach dieser Maxime arbeitet die Herbert Quandt-Stiftung (...). Nun haben wir erstmals bei der routinemäßigen Berichterstattung über die laufenden Projekte im Stiftungsrat die Wirkungstreppe aus dem „Kursbuch Wirkung“ eingesetzt und dabei große Zustimmung erhalten. Die rasche Übersicht bei einer größeren Zahl von Projekten, die verständliche Abstufung der erreichten Wirkungen, die knapp und dennoch gut darstellbare eigene Leistung sind ein großer Gewinn für alle Beteiligten und wird sicher in der Zukunft weiter eingesetzt.*

Dr. Christof Eichert
Vorstand der Herbert Quandt-Stiftung

HERBERT QUANDT-STIFTUNG





Wirkung aus Sicht des Staatsoberhauptes

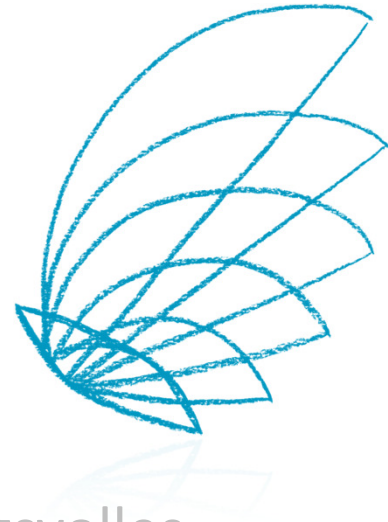


Foto: Presse- und Informationsamt
der Bundesregierung

Wer Aufwand und Nutzen, Absender und Zielgruppen, Erfolge und Misserfolge konsequent analysiert und berücksichtigt, der hat beste Aussichten, seine Stiftungsziele nah an der Lebenswirklichkeit auszurichten und voranzubringen."

Bundespräsident Joachim Gauck anlässlich des
Hamburger Stiftungstages 2014

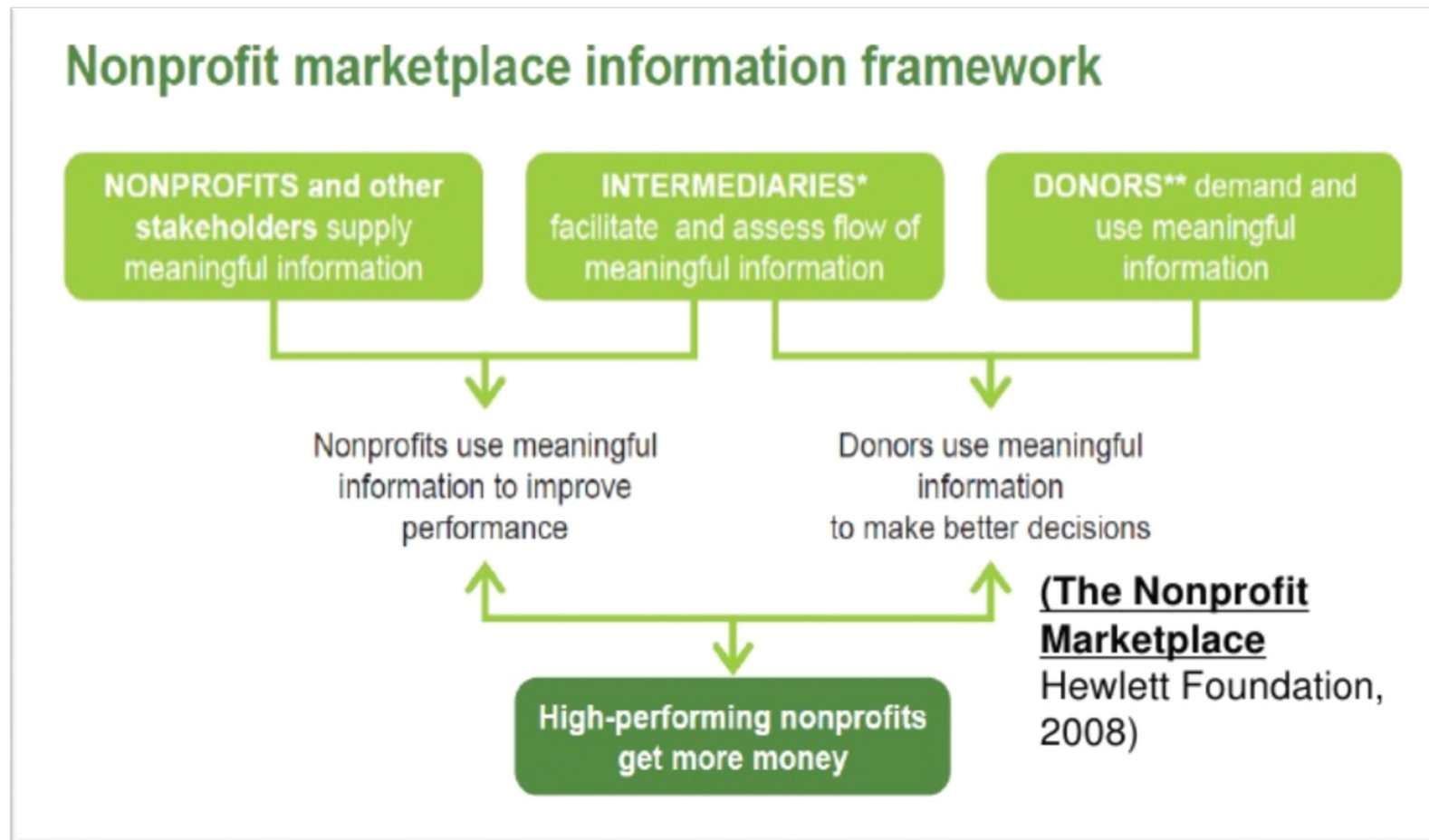
Agenda



- **PHINEO**: Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Übersicht **Gebertypen**: Wer spendet, fördert, investiert
- Unsere **Erfahrungen**: Wie sich Geber verhalten und auf was sie achten
- „**Gebererziehung**“: Was Geber stärker nachfragen sollten und wie sie sinnvoll und nachhaltig investieren können



PHINEOs Gründung war 2010 inspiriert durch den Nonprofit Marketplace von der Hewlett Foundation ...





... und mittlerweile sagt die Hewlett Foundation, dass der Ansatz nicht die gewünschte Wirkung zeigt ...

Strengthening Our Sector

March 11, 2014 — By Lindsay Louie and Fay Twersky



Since Paul Brest first joined the Hewlett Foundation as President in 2000, the Foundation has made over \$65 million in grants to build a stronger philanthropic sector. With these grants, we aim to support more effective philanthropic practice so that all foundations are better equipped to make social and environmental change. We call this our Philanthropy Grantmaking Program, and today it sits within the Foundation's [Effective Philanthropy Group](#).

Transition points can provide natural windows to reflect on progress to-date, and several such transitions occurred in late 2012 and early 2013: Larry Kramer joined the Foundation as President, Fay Twersky became the first Director of our newly formed Effective Philanthropy Group, and Lindsay Louie joined the Foundation as the Program Officer for the Philanthropy Grantmaking Program. The reflection process we undertook has included third-party evaluations, consultations with grantees, field experts and fellow funders, and thoughtful analysis by both our staff and consultants.

To share our work with the field, we created the 14-minute video included in this post. The video is a shortened version of one that we first produced to share our reflections with the Hewlett Foundation's Board of Directors last November. The video highlights our strategies, key research and grantees, and the external evaluation findings. It features former Hewlett Foundation President Paul Brest, *Stanford Social Innovation Review* Managing Editor Regina Ridley, Center for Effective Philanthropy CEO Phil Buchanan, Lead Evaluators Paul Harder and Lucy Bernholz, and others.

As the video shows, we have pursued two strategies to date—one that we will continue, and one that we will not. We believe it is important to share openly about this strategy that didn't bear out as we expected. In doing so we also want to be clear that our experience and decision are not a reflection on the work of individual grantees we funded. We also want to be clear that we are being open about this work so that our experiences might be helpful to others. We welcome thoughts, reflections and feedback.

Assumptions

1. ~~Expectation of a top-down approach~~
2. ~~Comparison between nonprofits~~

“We believe it is important to share openly about this strategy that didn't bear out as we expected.”



... und auch PHINEO hat gelernt, dass nur Informationen über wirkungsvolle Projekte nicht ausreichen zu mehr und wirkungsvollerem Geben

Mobile Wohnberatung Südniedersachsen - wohnen, wo ich hingehöre Freie Altenarbeit Göttingen e.V.



Auch im Alter möchte man noch da „wohnen, wo man hingehört“. Die mobile Wohnberatung Südniedersachsen macht altersgerechtes Wohnen in Stadt und Land möglich.

Mehr erfahren

Themenfeld:
Engagement 55+
Wirkungsregion:
lokal, regional, landesweit

Cleaner Car Contracts Verkehrsclub Deutschland (VCD) e.V.



Der Verkehrsclub Deutschland setzt auf umweltfreundliche Mobilität. Mit Cleaner Car Contracts verpflichten sich Leasingunternehmen und Flottenbetreiber zu geringeren CO₂-Emissionen.

Mehr erfahren

Themenfeld:
Klimaschutz
Wirkungsregion:
bundesweit, international

KIKS UP Förderverein SV Schwalheim Jugend und Kultur e.V.



Engagierten Bildungseinrichtungen bieten sich kaum Orientierungshilfen im Angebotsdschungel der Präventionsprogramme: Die Angebote verfolgen oftmals nur Teilziele. Ihr Qualitätsniveau ist dabei sehr...

Mehr erfahren

Themenfeld:
Gesundheit
Wirkungsregion:
lokal, regional

Diskriminierungsfreier Zugang zu Freizeiteinrichtungen Büro zur Umsetzung von Gleichbehandlung e.V.

- PHINEOs Kerntätigkeit zu Beginn
 - Kostenlose und risikofreie Analyse von gemeinnützigen Projekten → Ziel: Anreize für Weiterentwicklungen zu mehr Wirkung
 - Darstellung der herausragenden Projekte als frei zugängliche und anschauliche Informationen → Ziel: Nutzung der Informationen bei Gebern zu insgesamt mehr und stärker an Wirkung ausgerichtetem Geben
- Erste Erfahrungen
 - Gemeinnützige Organisationen waren zurückhaltend in der Nutzung des Angebotes zur Analyse und ausgezeichnete Projekte nutzten Auszeichnung wenig
 - Geber nutzen nicht intensiv die neuartigen Informationen zum wirkungsorientierten Geben





Spiegelbildlich zu den Spendern, halten NPOs Wirkung für zentral, aber berichten nicht darüber

Eine Studie unter gemeinnützigen Organisationen zeigt*:

76 % benennen Wirkung als den zentralen Erfolgsfaktor

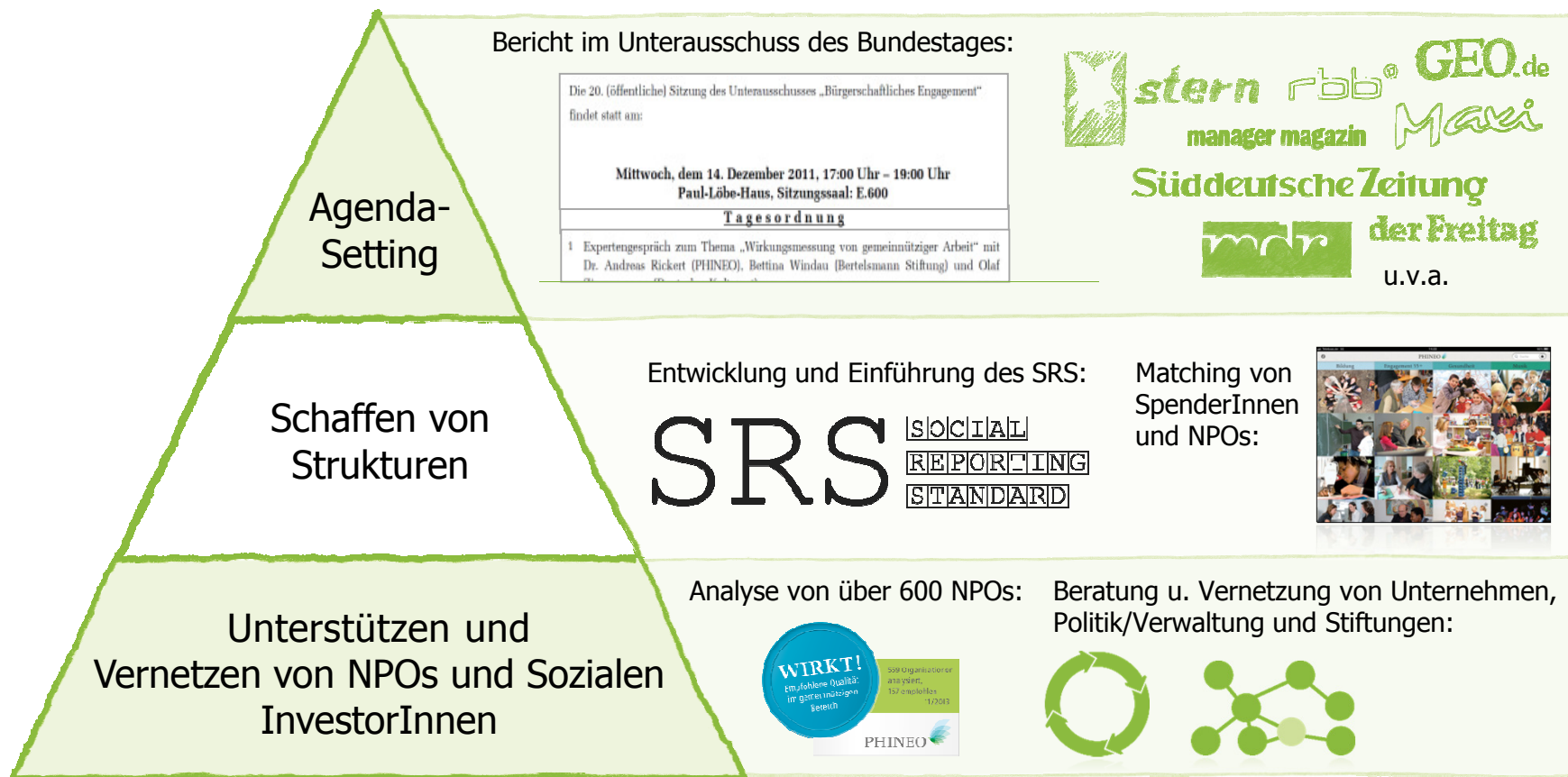


46 % berichten intern über ihre Wirkung

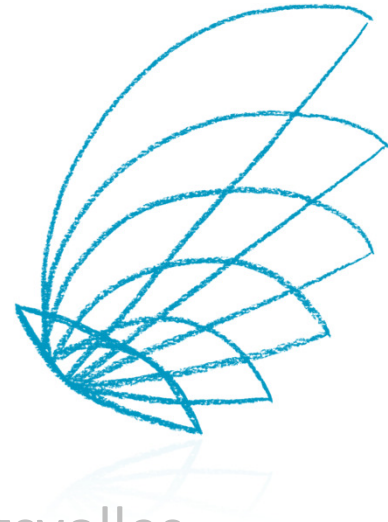
39 % erheben erst gar keine Daten



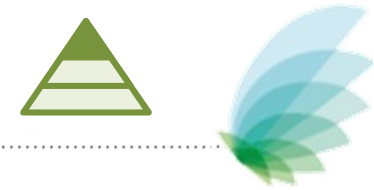
PHINEO agiert mittlerweile auf verschiedenen Ebenen für eine starke und wirkungsvolle Zivilgesellschaft



Agenda



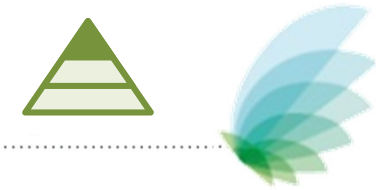
- **PHINEO**: Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Übersicht **Gebertypen**: Wer spendet, fördert, investiert
- Unsere **Erfahrungen**: Wie sich Geber verhalten und auf was sie achten
- **„Gebererziehung“**: Was Geber stärker nachfragen sollten und wie sie sinnvoll und nachhaltig investieren können



PHINEOs Kernbotschaften

- Wir brauchen eine starke Zivilgesellschaft.
- Großes Potenzial kann durch Kooperationen und (Wissens-)Austausch, auch und gerade zwischen den Sektoren erreicht werden.
- Im Engagement und der Zusammenarbeit ist Ehrlichkeit über Motive und Ziele notwendig.
- Gute Rahmenbedingungen für gemeinnützige Organisationen sind essentiell, u.a. nachhaltige und solide Finanzierung, richtiges Personal, Infrastruktur, Informationen auf der Makroebene.
- Die gesellschaftliche Wirkung ist das ultimative Ziel.





In der breiten Öffentlichkeit und bei Gebern gilt es ein Bewusstsein für die Zivilgesellschaft zu schärfen (1/2)

The screenshot shows the SPIEGEL ONLINE homepage. At the top is a red navigation bar with the logo and a search bar. Below it is a horizontal menu with categories like Politik, Wirtschaft, Panorama, Sport, Kultur, etc. The date '28. November 2014' and some topic tags are visible. A main headline reads 'Rangliste der Top 50 So transparent arbeiten die großen Spendenorganisationen'. Below the headline is a photograph of a person in a white protective suit and goggles holding a young child. At the bottom of the screenshot, there is a short text snippet: 'Adventszeit ist Spendenzeit. Dutzende Organisationen werben um Geld für den guten Zweck. Doch wie transparent arbeiten sie? Ein umfassender Test im Auftrag von SPIEGEL ONLINE gibt Antwort: die Rangliste der 50 Top-Spendenorganisationen. Von Florian Diekmann und Hanz Sayami (Grafik) mehr...'

Studie zur Wirkungstransparenz bei 50 der großen spendensammelnden Organisationen ...

- zeigt die Größe und Bedeutung der Zivilgesellschaft
- gibt konkrete Anreize und Hinweise zur Transparenz und damit Basis für Vertrauen
- befähigt Spender die richtigen Fragen zu stellen und die passende Organisation zu finden



In der breiten Öffentlichkeit und bei Gebern gilt es ein Bewusstsein für die Zivilgesellschaft zu schärfen (2/2)



„... es ist falsch nur anhand der Verwaltungskosten zu entscheiden... zu niedrige Verwaltungskosten können sogar ein Zeichen dafür sein, dass eine Organisation nicht professionell und nachhaltig aufgestellt ist“

Werben für ein Stärken von Organisationen und den erforderlichen Strukturen



Neben den Informationen zum wirkungsvollen Geben, ist auch ein Heranführen zum Geben notwendig

Die Einführung des „**Wirkt-Siegels**“ macht die ‚Vermarktung‘ von Wirkung für die NPOs einfacher



559 Organisationen
analysiert,
167 empfohlen
11/2013

PHINEO



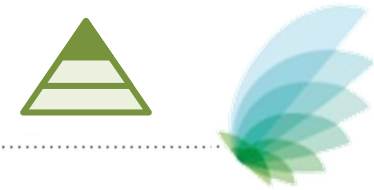
Potenzielle Geber werden spezifisch ‚abgeholt‘ z.B. im Rahmen von exklusiven **Roundtables** oder mit Web-basierten **Tools**





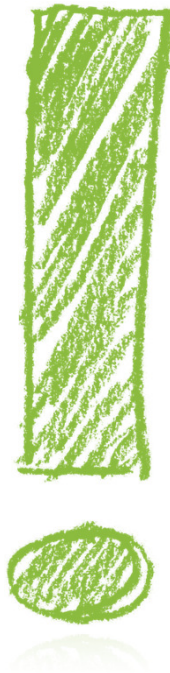
Gemeinnützigen Organisationen kann die ‚Angst‘ vor dem Thema Wirkung genommen werden ...





... und über Wirkung zu reden, lohnt sich

- Sie kommen schneller **auf den Punkt!**
- Sie **überzeugen Spender**, dass ihr Geld **etwas bewegt!**
- Andere verstehen, warum genau **Ihr Weg** der richtige ist!
- Es entsteht ein **klares Bild**, warum gerade Sie Unterstützung benötigen!
- Sie heben sich **von anderen Organisationen ab!**
- Sie sind sich **selbst sicher**, dass sie das Richtige auf die richtige Weise tun!





Mit den Social Reporting Standart gibt es ein Format um Geber und die Öffentlichkeit zu informieren

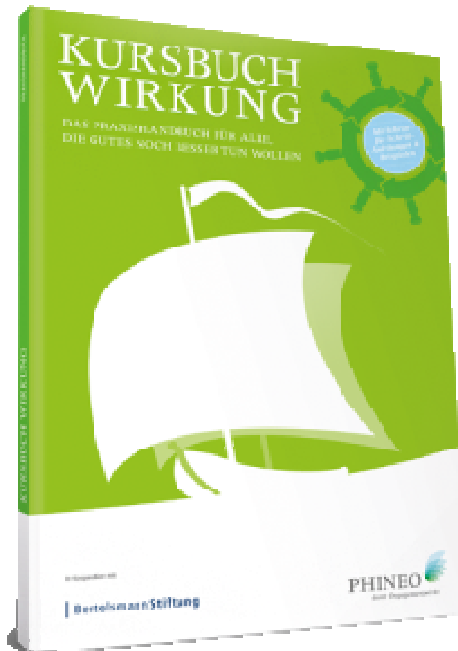
- Der SRS ist ein einheitlicher Berichtsrahmen bzw. eine gemeinsame Sprache, um über die Wirkung seiner Arbeit als gemeinnützige Organisation zu sprechen.

SRS SOCIAL
REPORTING
STANDARD

- Initiatorinnen und Initiatoren u.a. Ashoka, Aurides, Uni Hamburg, pwc, PHINEO.
- ✓ Einfach nutzbare Vorlage für den Jahresbericht.
- ✓ Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Wertes des Engagements.
- ✓ Erfolgreiches Fundraising durch nachvollziehbare Darstellung der Erfolge und Wirkungen.
- ✓ Bessere Vergleichbarkeit durch einheitliche Sprache und Systematik.
- ✓ Qualitätsgewinn: Förderung wirkungsorientierter Steuerung und Lernkultur in der Organisation.
- ✓ Synergieeffekt: Der SRS wird zunehmend mehr auch von Förderern als Reporting akzeptiert, und führt somit zu Effizienzen bei den NPOs und im Dritten Sektor.



Besser wirken mit dem KURSBUCH WIRKUNG



Projekte wirkungsorientiert planen,
umsetzen und die Wirkungen der
Aktivitäten analysieren

- 135 Seiten Know-how
- viele Illustrationen anschauliche Grafiken und Checklisten
- Praxisbeispiel und Literaturtipps
- kostenlose Arbeitsvorlagen als Extra-Download



Download kostenfrei:
www.kursbuch-wirkung.de



PHINEO hofft ...

... dass sich Geber und Organisationen
zusammen noch stärker wirkungsvoll
engagieren!



Vielen Dank!

Kontakt

PHINEO gAG
Dr. Andreas Rickert
Vorstandsvorsitzender

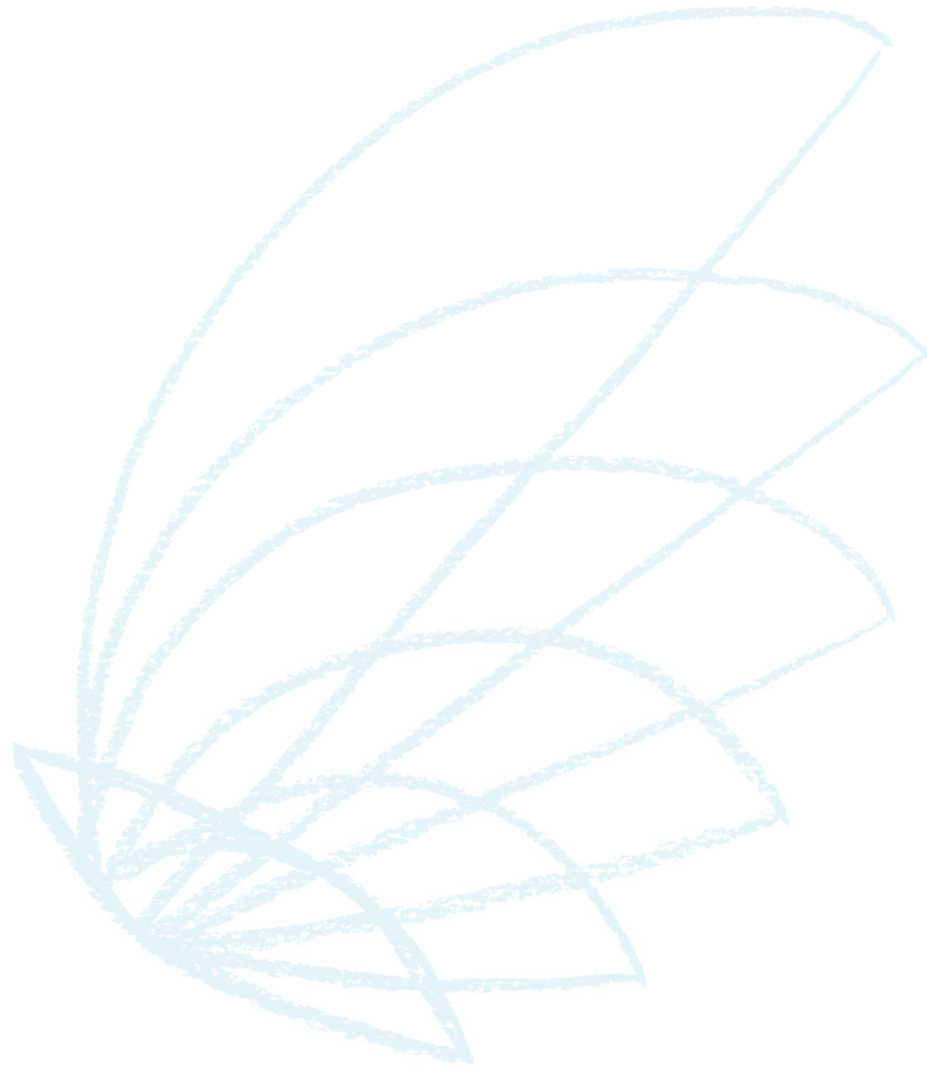
T: 030 52 00 65 200
andreas.rickert@phineo.org

Folgen Sie uns Online auf facebook und twitter





Backup





PHINEO – das Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement



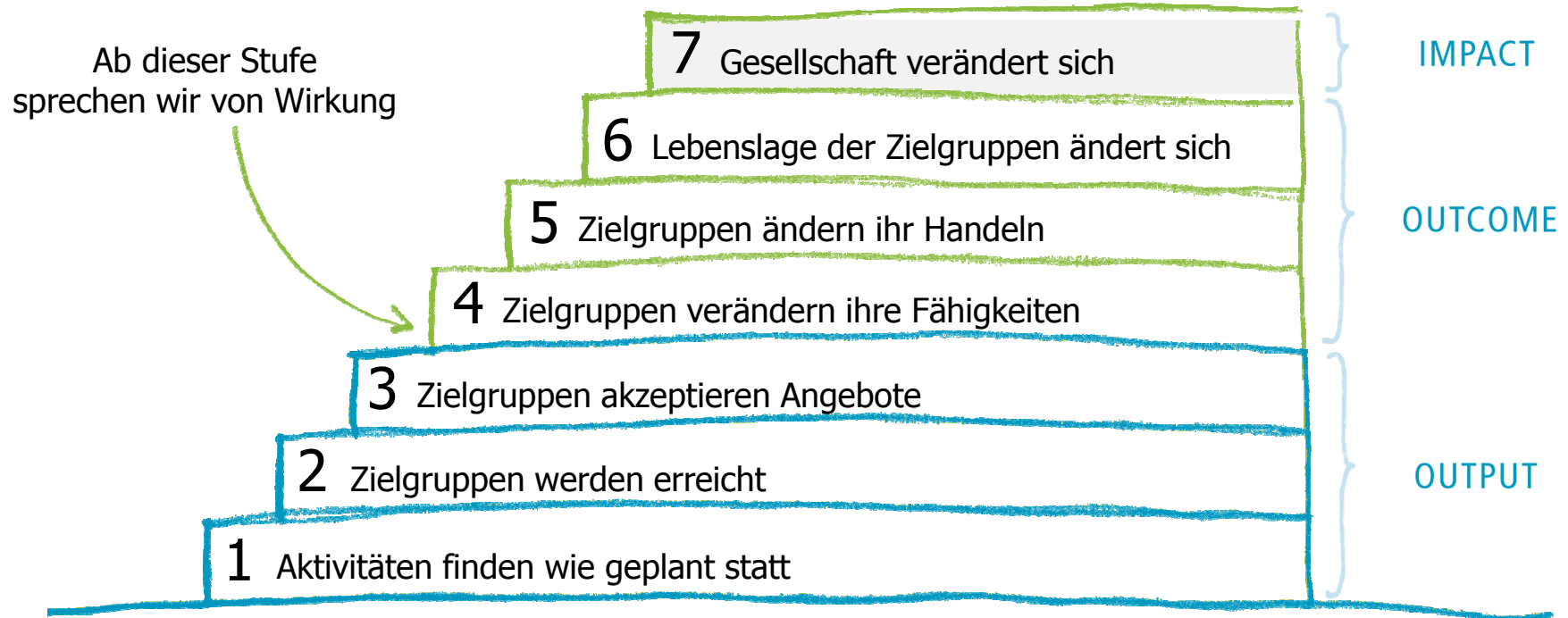


IOOI - Wirkungskette



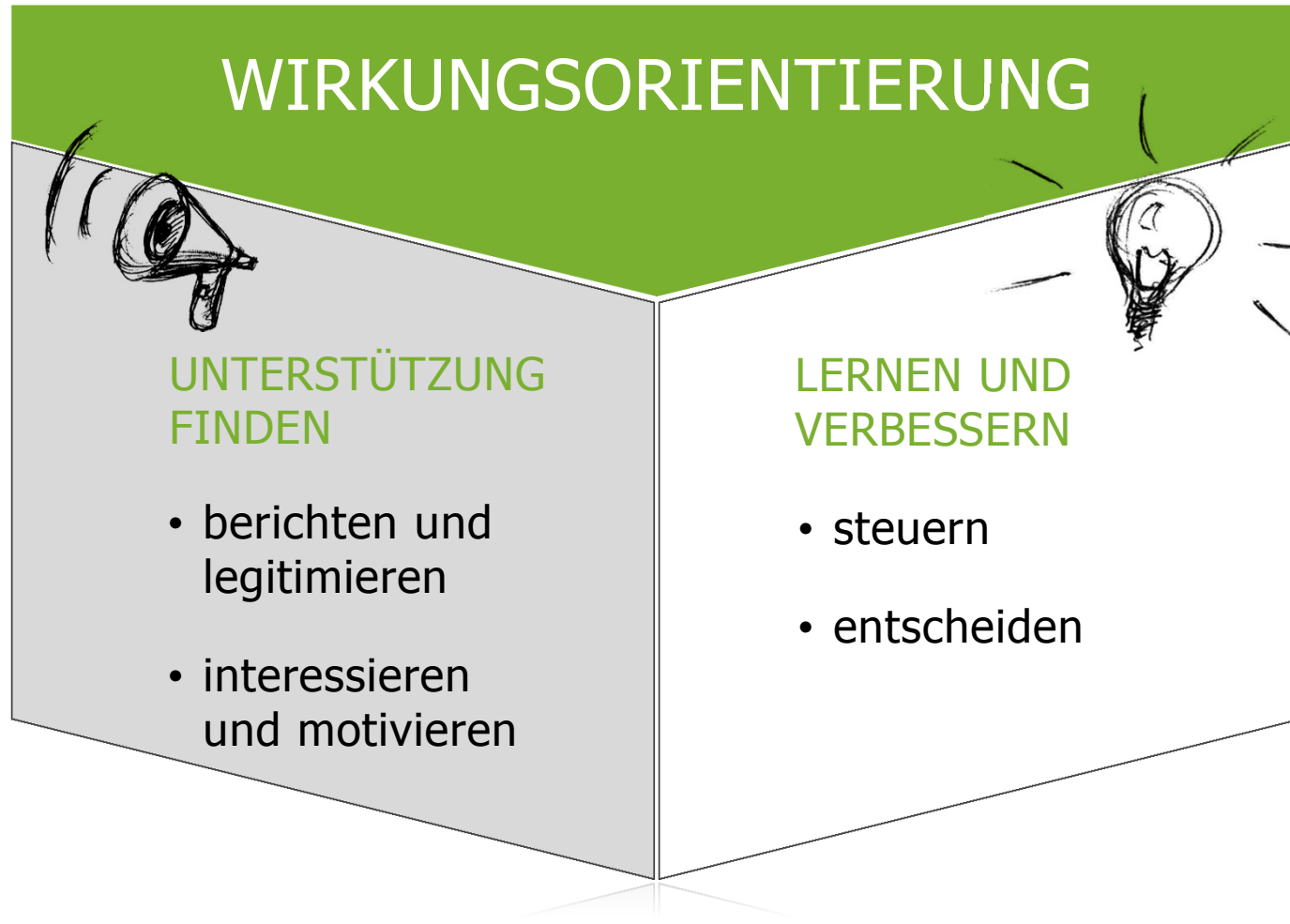


Wirkungstreppe





Wozu Wirkungsorientierung?





Geber sind unterschiedlich

Repayer

"I give to my alma mater"
"I support organizations that have had an impact on me or a loved one"

Casual Giver

"I primarily give to well known nonprofits through a payroll deduction at work"
"I donated \$1,000 so I could host a table at the event"

High Impact

"I give to the nonprofits that I feel are generating the greatest social good"
"I support causes that seem overlooked by others"

Faith Based

"We give to our church"
"We only give to organizations that fit with our religious beliefs"

See the Difference

"I think it's important to support local charities"
"I only give to small organizations where I feel I can make a difference"

Personal Ties

"I only give when I am familiar with the people who run an organization"
"A lot of my giving is in response to friends who ask me to support their causes"

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und soziale Innovation

Ressourcen für soziale Innovationen
generieren.

Prof. Dr. Andreas Schröder, EH Darmstadt

Prof. Dr. phil. Andreas Schröder



Prof. Dr. phil. Andreas Schröder, ist Professor für Nonprofit Management, Dekan des Fachbereichs A und Mitglied im Direktorium des IZGS der Ev. Hochschule Darmstadt, Senior Fellow am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg. Langjährige Forschungs- und Lehrerfahrung, unter anderem an den Universitäten Heidelberg, Stanford, Portland State, Erlangen-Nürnberg, Zeppelin. Vor der wissenschaftlichen Laufbahn Projekt- und Studienleiter in der Ev. Akademie Bad Boll und im Stiftungswesen. Arbeitsschwerpunkte: Innovations- und Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen, Soziales Unternehmertum, Führung von hybriden Organisationen.

Social Talk 2014

Ressourcen für soziale Innovationen generieren

Darmstadt, 12.12.2014

Prof. Dr. Andreas Schröer

Übersicht

I. Einführung: Soziale Innovation und Ressourcen

II. Ressourcen für soziale Innovation generieren

1. Finanzielles Kapital
2. Kulturelles Kapital
3. Soziales Kapital
4. Symbolisches Kapital
5. Raum und Zeit

III. Handlungsempfehlungen

I. Einführung

Was heißt Soziale Innovation?

Was heißt Ressourcen?

Soziale Innovation – zum Begriff

- Neue Kombination sozialer Praktiken,
- hervorgebracht von (nonprofit/ for profit) Marktakteuren,
- sozial akzeptiert (Legitimität) (Murray, Calulier-Grice and Mulgan 2010)
- mit dem Ziel auf gesellschaftliche Bedürfnisse und Probleme zu reagieren,
- Institutionalisiert als neue Routinen (Howaldt & Schwarz 2010)
- Invention = Erfindung; Innovation = **Verbreitung** einer neuen Lösung

Soziale Innovationen sind neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, mit denen soziale Ziele verfolgt werden.

Soziales Unternehmertum ist die Umsetzung einer sozialen Innovation innerhalb einer Organisation, die unternehmerisches Denken und Handeln mit sozialen Zielen verbindet..

Was sind soziale Innovationen?

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“
(Zapf 1989)

Forschungsprojekte:

- **TEPSIE**: theoretical, empirical and policy foundations of social innovation in Europe (www.tepsie.edu)
- **INNOSERV**: Innovation in Social Services (www.inno-serv.eu)

Soziale Innovation – Beispiel: Raul Krauthausen's Wheel Map



Innovativ ist ein Projekt etwa, wenn es:

- ein neu erkanntes oder neu beleuchtetes Problem adressiert,
- ein bekanntes Problem mithilfe einer neuen Methode angeht,
- ein bekanntes Handlungsmuster auf eine neue Zielgruppe oder in einer anderen geographischen Umgebung anwendet,
- auf vorhandene, bisher ungenutzte Ressourcen zurückgreift (sowohl materielle als auch menschliche Ressourcen) oder diese neu kombiniert,
- neue Synergieeffekte nutzt.

Soziales Problem	1,6 Millionen Rollstuhlfahrer in Deutschland, viele Hindernisse im Alltag, geringe Inklusion von Rollstuhlfahrern
Innovation	Wheelmap: Eine Online-Landkarte, die rollstuhlgerechte Orte anzeigt. Jeder kann Orte markieren, weltweit.
Wandel, Transformation	• Inklusion • Bewusstseins-wandel • Image für Betriebe • Nicht nur für Rollstuhlfahrer

Trends in der Förderung Sozialer Innovationen

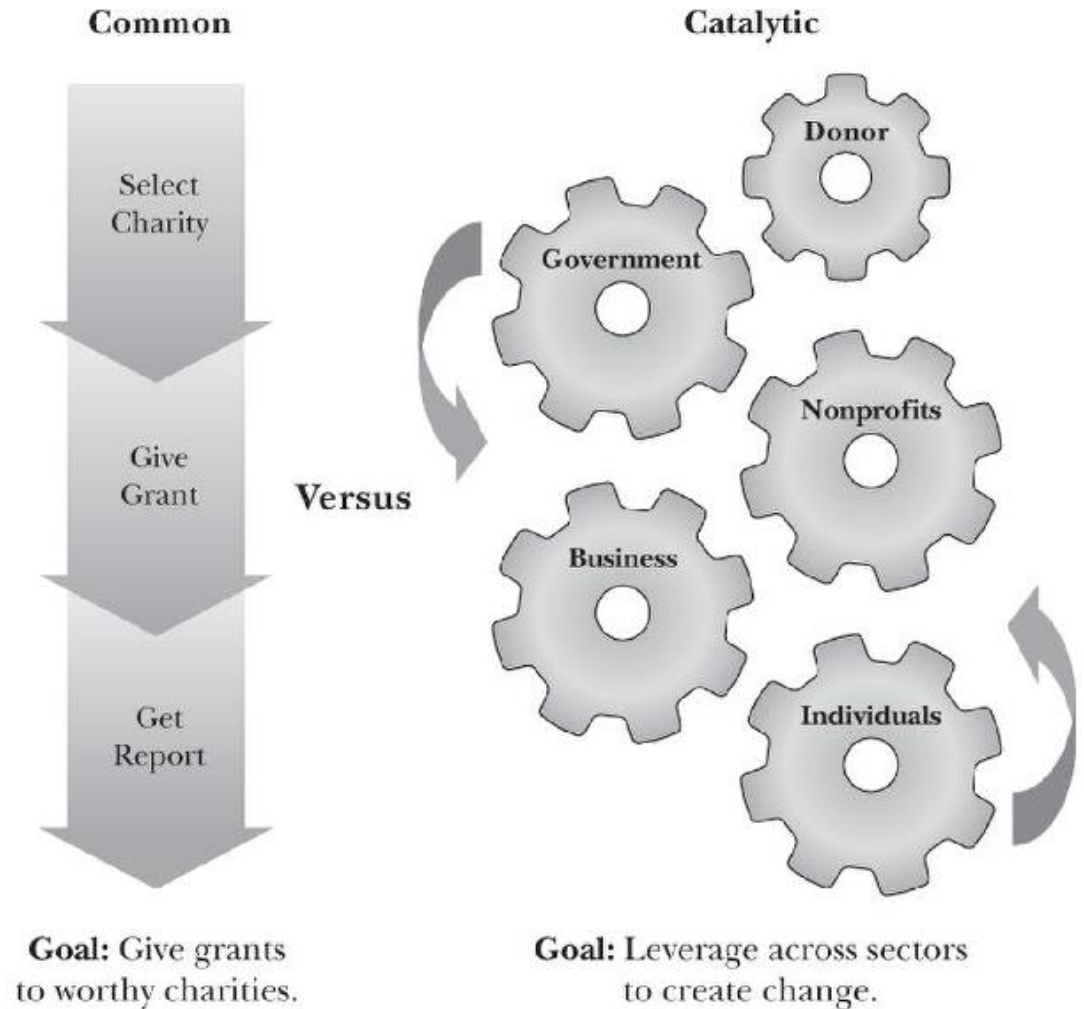
Stiftungen:

- Catalytic Philanthropy: intersektorale Vernetzung
- Venture Philanthropy (Modell: Equity Capital für Start Ups, langfristige Zusammenarbeit, Kombination auf Geld und Know How Transfer)

Staat:

- „Sozialer Investitionsstaat“ EU Initiative „Communication on Social Investment for Growth and Cohesion“
- Social Impact Bonds (Eleven Augsburg)

- **Vernetzung**
- **Know-How Transfer**
- **Intersektorale Zusammenarbeit**
- **Neue Finanzierungsinstrumente**
- **Investitionsdenken (Wirkung!)**



Crutchfield & Grant 2011, Kramer 2009; Vandenbrouke 2002, Esping-Anderson 2002

Ressourcen - Begriff

Welche Ressourcen sind für Innovation nötig?

- **Ökonomisches Kapital** (Geld)
- **Kulturelles Kapital** (Bildung, Wissen, Kompetenzen)
- **Soziales Kapital** (Netzwerke)
- **Symbolisches Kapital** (Legitimität, Anerkennung)
- **Raum und Zeit**

=> Wie können diese Ressourcen für Soziale Innovationsprozesse generiert werden?



II. Ressourcen für Soziale Innovation generieren



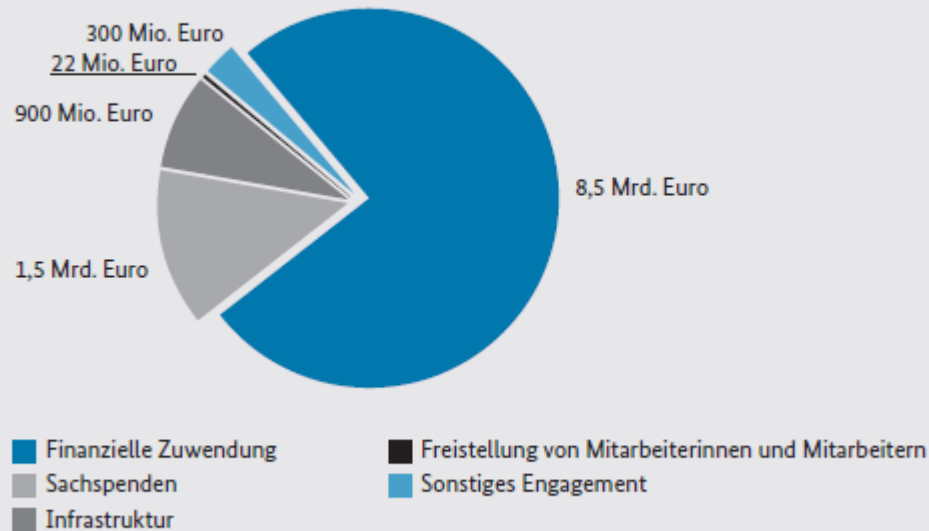
Ressource 1: Ökonomisches Kapital generieren

Kapitalgeber	Formen
Nutzer	Nutzungsgebühren
Existierende Soziale Dienstleister , z.B. Diakonische Unternehmen	Investition in künftige Entwicklung, ähnlich wie Forschungs- & Entwicklungsabteilung
Förderer aus dem Dritten Sektor, z.B. Stiftungen	Spenden, Förderbeiträge, aber auch zinsfreie Kredite, Charitable Bonds
„Impact Investors“ (z.B. BonVenture, Auridis, Social Venture Fund)	Unternehmens-Anteile (Aktien) für gAGs (z.B. Agaplesion; alternative Energieunternehmen) Zinslose oder zinsreduzierte Darlehen
Öffentliche Hand	Leistungsbezogene Verträge (Gebühren), Modellprojektförderung, Regelförderung, Bereitstellung von Personal oder Räumen, KFW-Förderung, zinsreduzierte Kredite In frühem Stadium: Social Impact Bonds <u>Forderung</u> : Experimentierklausel SGB
Privatwirtschaftliche Unternehmen	Spenden, Aufträge, CSR oder Corporate Citizenship Programme (Engagementbericht 2012)
Banken (u.a. Spezialbanken BfS, Mikrokredit-Funds)	Kredite, CSR, Mikrokredite
Spender	Klein- und Großspenden, Crowdfunding



Ressource 1: Ökonomisches Kapital generieren – Beispiel CSR

Abbildung 3-2: Unternehmensengagement nach Art der Förderung



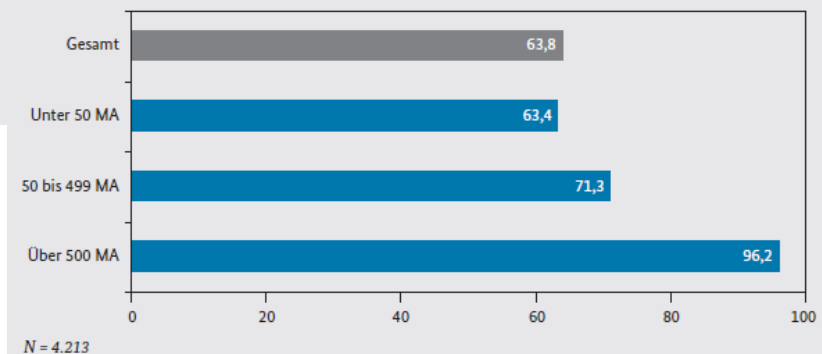
Quelle: Erster Engagementbericht 2012

Unternehmen engagieren sich überwiegend lokal und mittelfristig.

Erster Engagementbericht der Bundesregierung (2012)

Große Unternehmen stärker engagiert

Abbildung 3-3: Anteil der engagierten Unternehmen in Prozent, nach Betriebsgröße



Quelle: Erster Engagementbericht 2012



Ressource 1: Ökonomisches Kapital generieren - CSR

Formen und Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen (Engagementbericht 2012)

Corporate Giving	Corporate Volunteering	Corporate Support
Finanzielle Zuwendungen: - Spenden - Sponsoring - Fundraising - Cause Related Marketing Sach- und Produktspenden: - Spenden - Sponsoring - Fundraising - Überlassung betrieblicher Infrastruktur - Kostenlose Dienstleistungen	- Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten - Gemeinnütziges Arbeitgeberengagement durch Bereitstellung von Zeit und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Engagement der Managementebene in Vorständen von NGOs oder Fördervereinen	- Corporate Foundations - Social Commissioning - NGOs, internationale Hilfsorganisationen - Wohlfahrtsverbände - Kirchen, religiöse Einrichtungen - Vereine/Freiwilligenorganisationen - Lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Kultureinrichtungen - Social Lobbying - Arbeitgeber- und Unternehmensverbände - Bürgerinitiativen - Gewerkschaften - Öffentl. Verwaltung - Parteien - Social Entrepreneurship



Ressource 2: Kulturelles Kapital generieren

Mitarbeiter als wichtige Akteure

- Innovationskompetenz
- „Unternehmer“ identifizieren und fördern
 - Soziale Zielsetzung
 - Kreativität, Wille und Bereitschaft zur Veränderung („drive“)
 - Wirtschaftliche Kompetenz
 - Sozialkompetenz (Umgang mit Menschen)
 - Lernbereitschaft
 - Durchhaltefähigkeit

Ehrenamtliche gewinnen

TEPSIE: Rolle von Bürgerschaftlichem Engagement für Soziale Innovation in Europa:

- Engagement erlaubt besseres **Verständnis von gesellschaftlichen Bedarfen** -> Einbeziehen von „Betroffenen“ in Entwicklungsprozesse
- Reduziert die Kosten für Wissenstransfer
- Engagement fördert **diverse Perspektiven und unerwartete Lösungen**,
- erleichtert Zusammenkommen von vorhandenen Lösungen und bestehenden Problemen. (z.B. „crowdsourcing“)

Auf Ebene der Organisationen: **Haben wir eine innovationsfreundliche Organisationskultur?**

- Wie ist das Verhältnis der Organisation zu Innovation und Innovationsförderung?
- Was hemmt oder fördert die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur?

Ressource 3: Soziales Kapital generieren



Partner finden, soziale Netzwerke aufbauen und nutzen

Professionalität und Kommunikationsstärke

Beispiel: World Vision Institute
Dr. Hartmut Kopf 2012

Katzmair, H.: Wie Innovationen durch Netzwerke entstehen

Fichter et al. 2011:
„Erfolgsfaktor Innovation Communities“
Soziales Kapital innerhalb der Gruppe der Innovatoren als auch nach außen

- Identität
- Vertrauen
- Gegenseitige Unterstützung
- Balance, Kritik
- Kommunikation
- Andere Perspektiven

=> Ressourcen (Kompetenzen), Identität und Interaktion

Wie funktionieren Soziale Innovationen ?

Wenn wir nicht alles im eigenen Haus und selbst machen wollen



- Networking mit Innovationsexperten**
 - Wissenstransfer
 - Entwickeln radikal-innovativer Projekte für World Vision

- Pro-bono-Kooperation mit der Innovation Alliance**
 - Entwicklung eines innovativen Konzepts zur Gewinnung der Zielgruppe Best Ageds (Marketing Innovation)
- Kooperation mit dem Grameen Creative Lab**
 - Entwicklung eines Social Business „World Café“
- Kooperationen mit World Vision International**
 - Entwicklung einer radikalen Business Innovation: World Vision als Mittler zwischen Unternehmen hier und Menschen, Märkten und Rohstoffen vor Ort
- Kooperation mit der European Business School:**
 - Gründung des Competence Centers Social Innovation



11

Ressource 4: Symbolisches Kapital generieren



Fragen: Legitimität der identifizierten Bedarfe und der gefundenen innovativen Lösung?

Wer hilft, diese Legitimität zu erzeugen?

Beispiele:

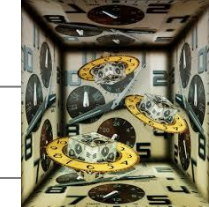
- Zusammenarbeit von kleinen NPOs mit Stiftungen (etabliert, „guter Ruf“)
- Zusammenarbeit von Innovatoren mit Hochschulen („Expertise“)
- Wettbewerbe (Innovationspreis, Ashoka Fellowship, Schwab Fellowship)

Legitimität ist eine wichtige Voraussetzung, um Lösung zu verbreiten und Wirkung zu verstärken

- Social Franchising (Paketlösungen) – hier spielt aber auch die Finanzkraft eine wichtige Rolle
- Förderung einer offenen Verbreitung
- Sozialpolitische Verbreitung durch Anerkennung einer gefundenen Lösung durch Staat und/oder Wohlfahrtsverbände

Institutionentheorie: Soziale Innovationen sind im Nonprofit Sektor eine wesentliche Strategie
Legitimität für die Gesamtorganisation zu erzeugen, diese ist entscheidend für Erhalt der
Hauptgeldgeber! (Osborne/Flynn 1997)

Ressource 5: Raum und Zeit - Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung



Was macht Innovation beim Träger manchmal schwer?		n=226
zu wenig Zeit sich über Verbesserung Gedanken zu machen	57,96%	131
zu wenig freie Mittel für die Entwicklung neuer Konzepte	53,10%	120
strukturelle Probleme (bspw. unüberwindbare Hierarchien)	47,79%	108
kein Austausch über funktionierende neue Ideen in anderen Einrichtungen	42,04%	95

Wie gut fühlen Sie sich als Mitarbeiter über Innovationsprozesse im Unternehmen informiert?	sehr gut informiert	eher gut informiert	teils - teils	eher nicht informiert	gar nicht Informiert	Gesamt
	2,21% (5)	25,66% (58)	37,17% (84)	30,09% (68)	4,87% (11)	226

- ⇒ Fehlende Ressourcen für Innovation und Innovationsförderung
- ⇒ Erfolgreiche Innovationen werden schlecht kommuniziert
- ⇒ Externe Einflüsse spielen hier nur eine indirekte Rolle

Ergebnisse der Qualitativen Interviews & Vergleichsstudie



Qualitative Interviews mit Führungskräften (Personalmanagerin, Qualitätsmanager, Geschäftsführer, Vorstandsmitglied)

- Externe Einflüsse auf Innovation und Innovationsförderung:
 - Staat (SGB) und Verband werden eher als hemmend wahrgenommen
- Interne Einflüsse auf Innovation und Innovationsförderung:
 - Fehlende Freiräume (finanziell, personell)
 - Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft (Alter, geringe Fluktuation)

Vergleichsstudie „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege“ (Nock et al. 2013 / CSI Heidelberg)

⇒ Bisherige Ergebnisse zu hemmenden Faktoren der Innovation, decken sich mit Vergleichsstudie:

- fehlendes „Innovationskapital“ (finanziell, zeitlich, personell)
- Tendenz zum „Festhalten am Alten“ => Trägheit
- Kooperationspotential wird zu wenig genutzt
- Informationsweitergabe stark personenabhängig

⇒ kooperative Vorgehensweise, um fehlenden Ressourcen für Innovation zu mobilisieren

III. Handlungsempfehlungen

Empfehlungen für ressourcen-orientierte Innovationsförderung

Allgemein	▪ Top Down und Bottom Up kombinieren: managen und entwickeln lassen ▪ Transfer und Verbreitung können wirtschaftlich (Social Franchising) oder sozialpolitisch (Legitimität einer entwickelten Problemlösung) passieren.
Ökonomisches Kapital generieren	▪ Intermediäre für Finanzierungssuche nutzen, neue Finanzierungsinstrumente testen ▪ Systematische, methodische Entwicklung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen (z.B. Kombination Design Thinking & Business Modell Gen)
Kulturelles Kapital generieren	▪ Auswahl und Förderung betriebsinterner Sozial-„Unternehmer“ (Identifikation von unternehmerischen, innovativen „Persönlichkeitstypen“) ▪ Wissensvermittlung kann Teil der Innovationsförderung sein. ▪ Diversität und Interdisziplinarität sicher stellen ▪ Kreativität, Inspiration und kreative Methoden (z.B. Design Thinkiing) nutzen
Soziales Kapital Generieren	▪ Anspruchsgruppen und Freiwillige als ko-kreierende Innovatoren ▪ Partnerschaften und Vernetzung aufbauen und nutzen, wo möglich
Symbolisches Kapital generieren	▪ Partnerschaften mit Stiftungen, Investoren oder Hochschulen unterstützen die Legitimität der Innovationsvorhaben (Beachten: Legitimitätstest der Bedarfe)
Raum und Zeit zur Verfügung stellen	▪ Bereitstellen von Raum & Zeit sind elementar für Entwicklung von Innovation - Freistellungen dürfen nicht negativ auf das direkte Umfeld am Arbeitsplatz wirken. Zeit und Freiraum müssen organisiert werden! ▪ „Innovationskapital“ ermöglicht zeitliche Freiräume zur Entfaltung des Innovationspotentials der Belegschaft und Startfinanzierung von Geschäftsmodellen.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse

Prof. Dr. Andreas Schröer

Ev. Hochschule Darmstadt

<http://www.eh-darmstadt.de/hochschule/personenverzeichnis/schroeer/contact>



Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und Organisation: Effekte, Möglichkeiten, Grenzen

Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde im Spannungsfeld widersprüchlicher Anforderungen.

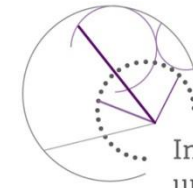
Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker, IZGS

Prof. Dr. phil. Karl-Heinz Boeßenecker



Jahrgang 1947; nach Berufsausbildung Studium der Sozialarbeit, Soziologie und Politikwissenschaft, promoviert im Fach Soziologie. Mehrjährige Leitungs- und Managementenerfahrungen in Nonprofit-Organisationen sowie der Weiterbildung. Von 1991 – 2009 Professor für „Verwaltungs- und Organisationswissenschaft“ an der FH Düsseldorf, bis 2010 Leiter des FSP Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft. U.a. Abordnungen an die Universität Siegen (Zentrum für Planung und Evaluation sozialer Dienste) sowie die Hochschule im DRK Göttingen.

Letzte Berufsposition vor Versetzung in den Ruhestand: Professor und hauptamtlicher Dekan/ Vizepräsident an der HAW Hamburg.



Social Talk – 12. Dezember 2014

**Fundraising im Sozialraum Kirchengemeinde.
Ein Spannungsverhältnis widersprüchlicher
Anforderungen**

Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker, IZGS EHD

Fundraising im Kontext kirchengemeindlicher GWA

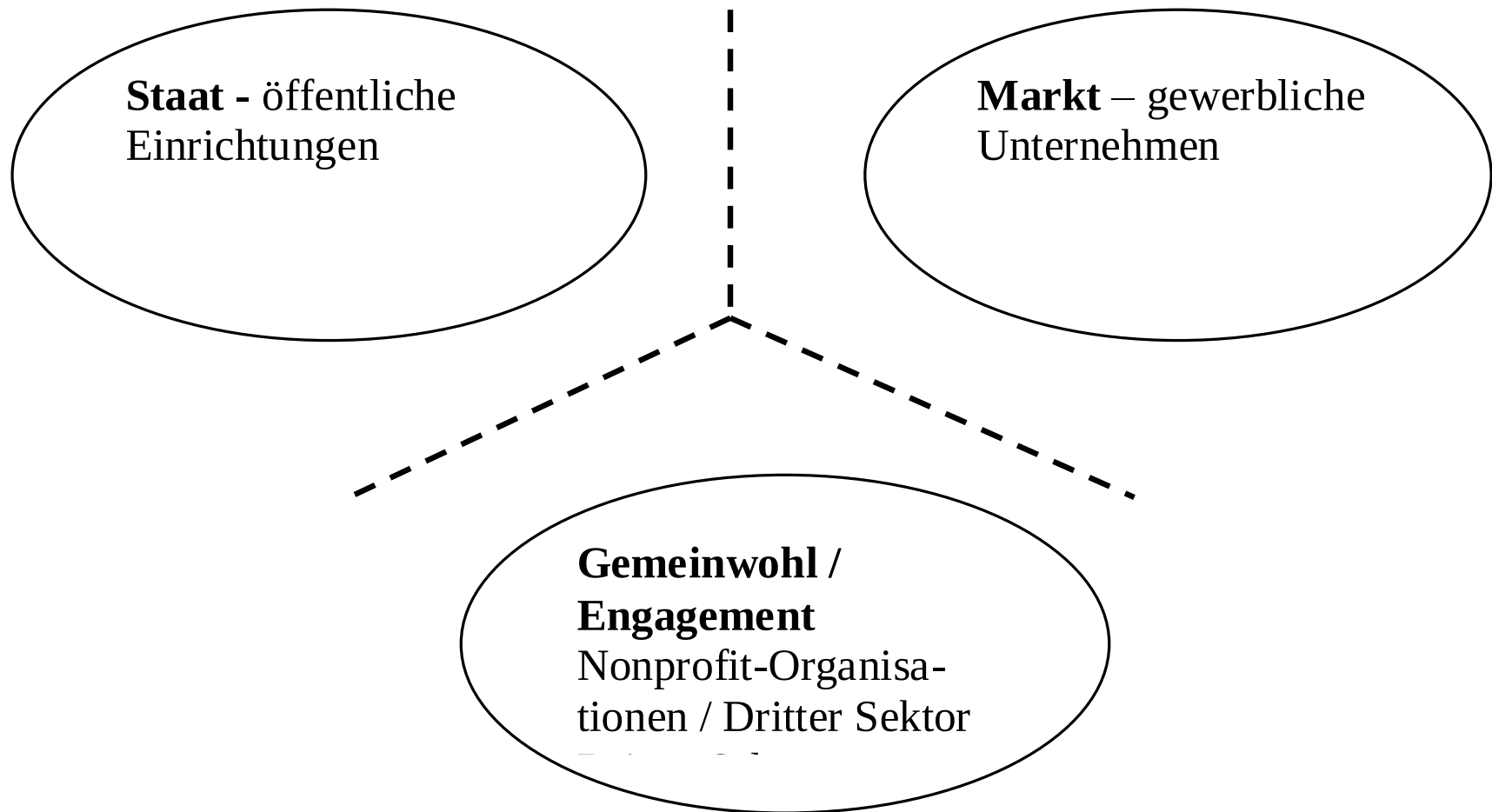
Rettungskonzept für unterfinanzierte Aktivitäten



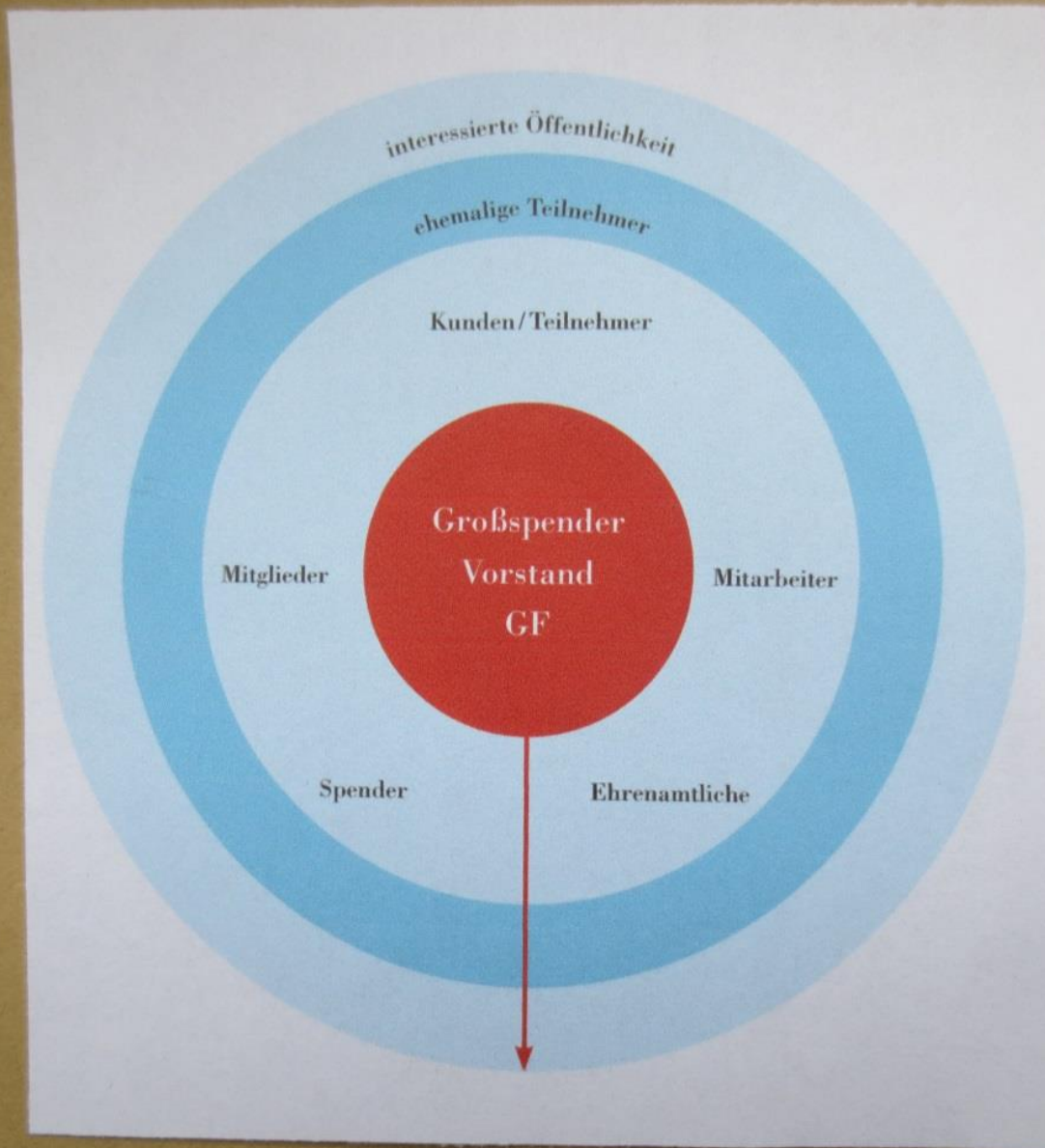
oder

zusätzliche Verschleudung geringer Ressourcen ?

Nonprofit – Sektor / Dritter Sektor



Fundraising – Die Spenderschatzkarte



Quelle:

The
Fundraising
School,
Indianapolis
2000

Fundraising – strukturierende Fragen zur Informationsgenerierung

- 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

Ergänzt durch Arbeitsblätter zu: Interne Analyse – Maßnahmenplanung – Muster Telefonskirpt – Vordruck Zuwendungsbestätigung für Mitglieder und Spender – Checkliste Drucksachen

Exemplifizierung – Die Kirchengemeinde

Die Kirchengemeinde Höhenberg-Vingst:

- Aktuell rd. 3.000 Gemeindemitglieder, in den 1950er Jahren noch fast 10.000 Gemeindemitglieder.
- Personal: 1 Pfarrer, 1 Küster, 1 Gemeindepädagogin, 1 Jugendleiter in Teilzeit, Gemeindesekretärin auf ½ Stelle, 1 FSJler´in
- Gebäude: Kirche mit Gemeindesaal , Büroraum, Küche und Gymnastikraum; Gemeindehaus mit drei Büros und drei Gruppenräumen; Blockhaus mit zwei Gruppenräumen und Küchenzeile; Kindergarten.
- Parallel zur seelsorgerischen Arbeit ist die Gemeinde das Spinnennetz und Anlaufstelle für zahlreiche gemeinwesen-aktivierende Initiativen: Ökumenische Familienwerkstatt HöVi; HöVi-Ferienlandaktion; Mittagessen für Grundschulkinder; Holzwerkstatt, Seniorentreffen, Ü 50 Gruppe, Gymnastikgruppe für Ältere, Begleitdienst Helfende Hand, Treffen für Ehrenamtliche u.v.a.m.
- Im Gegensatz zu anderen Gemeinden keine eigene Website

Exemplifizierung – Die Kirchengemeinde und ihre Pro HöVi Aktivitäten

- HöVi ist die Abkürzung für die Kölner Vororte Höhenberg und Vingst.
- 1994 wurde erstmals die jährlich stattfindende Sommerferieninitiative HöVi-Land mit rd. 100 Kindern durchgeführt. Teilnehmer in 2014: rd. 500 Kinder, 90 jugendliche Helfer/Teamer, 200 erwachsene Helfer/innen (zumeist ehrenamtlich)
- Ökumenische Familienwerkstatt (ÖFW). Hat sich aus HöVi-Land entwickelt. Besteht seit 10 Jahren; Organisations- und Planungszentrale ist das Evang. Jugendbüro. Perspektive: Verstetigung der Aktivitäten über das gesamte Jahr. Jährlich rd. 130 Veranstaltungen
- Finanziert werden HöVi-Land und ÖFW überwiegend aus Zinserträgen und Zuweisungen des 2001 gegründeten Pro HöVi e.V. und dessen Pro Hövi Stiftung.
- Pro HöVi e.V. und Pro HöVi Stiftung treten kaum in Erscheinung. Das Geldeinwerben hängt hauptsächlich von einer Person an. Eine transparente Öffentlichkeitsarbeit und Spendenwerbung erfolgte bislang nicht.

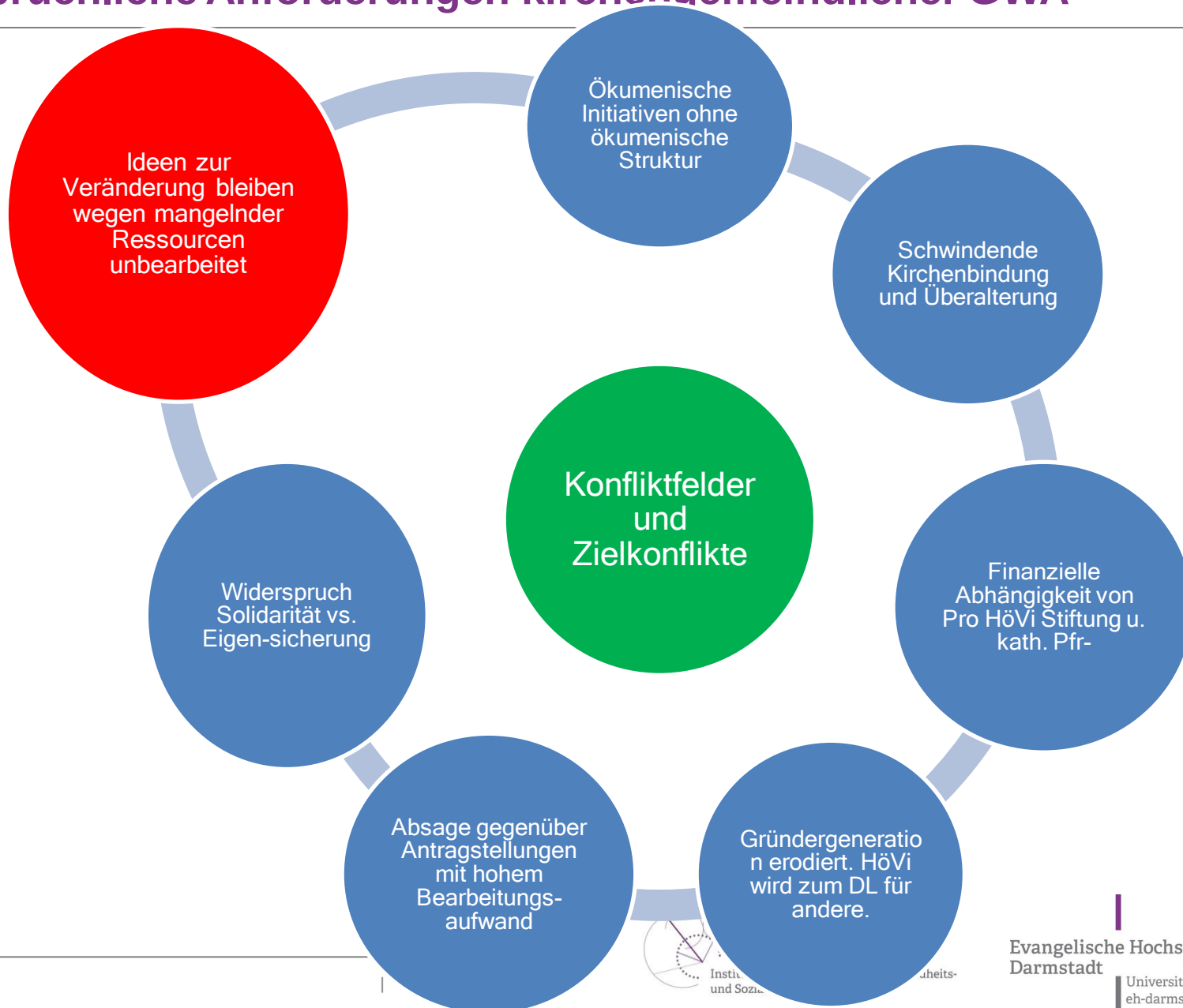
Die Stadtteile Höhenberg-Vingst (HöVi)



Christliche Gemeinden in religiöser und sozialer Diaspora

- Von den derzeit knapp 23.300 EW in HöVi sind ca. 33 % katholisch, knapp 13 % evangelisch, ca. 15 % muslimisch. 39 % gehören anderen Konfessionen an bzw. sind konfessionslos.
- Christliche Communities sind die katholische Gemeinde mit den Kirchen St. Elisabeth (Hö) und St. Theodor (Vi) und der Evang. Gemeinde mit der Erlöserkirche (Hö), und der Kirche Trinitates (Neubrück).
- Mehr als 51 % der HöVi Bewohner haben einen Migrationshintergrund (31,3 % in Köln); bei Kindern unter 6 Jahren liegt Anteil bei 75 % (!) Türkische Bewohner/innen bilden mit knapp 50 % die größte ethnische Gruppe.
- Extrem niedrig ist die Wahlbeteiligung in HöVi mit 31,3 % gegenüber Köln mit 49,66 % (Kommunalwahl 2014). Es gibt viele Wohnquartiere, in denen die Wahlbeteiligung unter 10 % liegt.

Widersprüchliche Anforderungen kirchengemeindlicher GWA



- **Generalisierung und naives Übertragen von Fundraising-Konzepten vermeiden!**
- **Professionelles Fundraising für kleine und ressourcenschwache NPOs zwar verlockend, jedoch i.d.R. nicht möglich.**
- **Für sie bleibt es beim „muddling through“ als pragmatische Überlebensstrategie.**
- **Fundraising stärkt große und ressourcenstarke NPOs**
- **Hoffnung auf extern gesichertes FR unrealistisch – aber hoffen darf man schon!**

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und Organisation: Effekte, Möglichkeiten, Grenzen

Was macht Fundraising mit NPOs?

Organisatorische Effekte auf
spendenfinanziertes Personal.

Arne Kasten, AKB Fundraisingberatung

Arne Kasten



In Madrid geboren, kam Arne Kasten nach erfolgreich bestandenem Abitur zum Studium nach Deutschland. In Regensburg studierte er Geschichte und Soziologie, danach Chinesisch-Übersetzung und koreanisch am SOS in Bonn. Seine ersten beruflichen Erfahrungen machte er als Abteilungsleiter bei der Creditreform Himstedt KG in Bonn, wo er auch eine Ausbildung zum Bürokaufmann absolvierte. 1998 wechselte er zu Ärzte Ohne Grenzen e.V. als Leiter der Spendenabteilung, die er erfolgreich bis 09/2009 leitete. Seit 10/2009 ist Arne Kasten selbständig als Fundraisingberater mit Schwerpunkt Fundraisingmanagement tätig. Er ist seit vielen Jahren Dozent und Mitglied der Prüfungskommission bei der Fundraising-Akademie Frankfurt sowie bei der Stiftungsakademie Berlin. Er ist Autor verschiedener Fachartikel und Beiträge. Er ist Mitglied des Beirates des Deutschen Fundraisingverbandes. Arne Kasten ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Berlin.



Was macht Fundraising mit NPOs?

Organisatorische Effekte auf spenden-finanziertes Personal

Social Talk 2014
12.12.2014





Fachlichkeit





versus Empathie





Und dann kommt das Fundraising...





...und schafft Verwirrung





Fundraiser sind nicht...

- geldgeil
- oberflächlich
- Nervensägen



Fundraiser sind...



- empathisch
- ergebnisorientiert
- kostenbewusst



Fundraising in drei Schritten

1. Projektentwicklung unter Einbezug aller Mitarbeiter



2. Ausarbeitung eines Konzeptes und Einstellung einer geeigneten Person



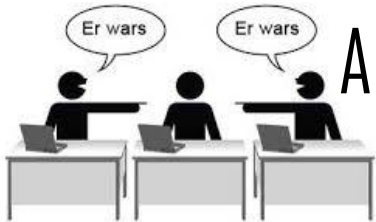
3. Einbezug der Mitarbeiter im Umsetzungsprozess



Fehler

Co-Existenz	statt Integration
Toleranz	statt Akzeptanz
Hoffen	statt Planen
Reden	statt Machen
Wunschdenken	statt Realismus
Monolog	statt Dialog
Organigramm	statt Organisation
Aufzwingen	statt Erkennen

Upps!

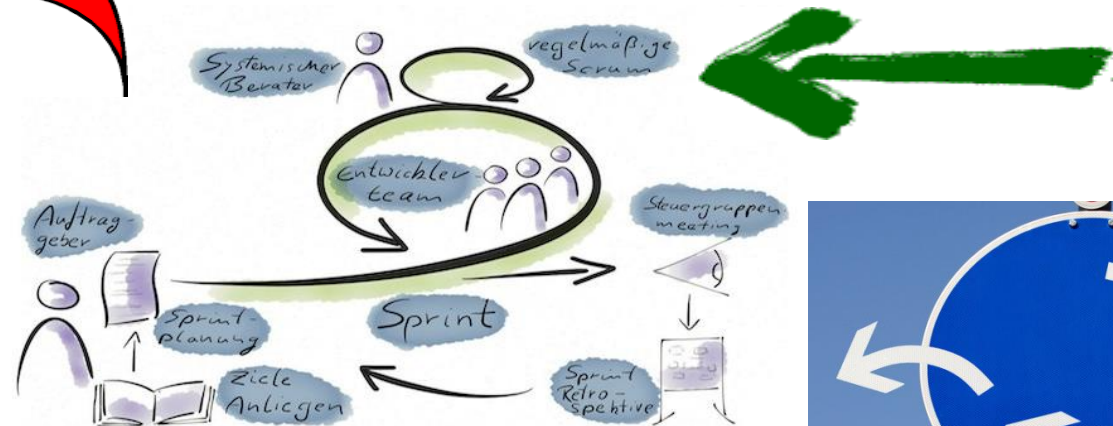




Fundraising muss man ertragen wollen!



Raus aus der
Wohlfühlzone



Fundraising ist
Organisationsentwicklung



Rein in die Veränderung



These 1:

Organisationen nehmen Fundraising nicht ernst.

These 2:

Fundraiser versuchen mit brachialer Gewalt Verständnis zu bekommen.

These 3:

Fundraising bleibt ein Anhängsel.



Vielen Dank.



Fundraising aus Leidenschaft

AKB Fundraisingberatung

Arne Kasten

Fundraisingberatung

Fundraising Coaching

Mobil: 01577-757 42 03

Festnetz: 030-70782840

Anschrift: Rohrbachstr. 11
12307 Berlin

arne.kasten@akb-fundraising.de

www.akb-fundraising.de

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und Organisation: Effekte, Möglichkeiten, Grenzen

Auswirkungen auf Management
und Qualität.

Daniela Rothstein, BHZ Roßdorf

Dieser Vortrag ist krankheitsbedingt
ausgefallen.

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Finanzierung und Organisation: Effekte, Möglichkeiten, Grenzen

Chancen und Risiken von Drittmitteln:

Herausforderungen an das

Zuwendungsmanagement.

Manuela Kisker, Fachberatung für

Arbeits- und Firmenprojekte

Klara Kletzka, DialogMuseum Frankfurt

Manuela Kisker



Manuela Kisker, geb. Franken, Jahrgang 1962, studierte Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen, mit den Schwerpunkten: Organisation, Personalwesen und Marketing. Nach beruflichen Stationen im Vertrieb, Produktmanagement, Marktforschung und strategischer Planung, u.a. bei der Hoechst AG (heute Sanofi Gruppe) wechselte sie in den Non-Profit Sektor, zunächst als freiberufliche Unternehmensberaterin. Nach einer leitenden Position in der Praxis GmbH Marburg wechselte sie 2003 zu der Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gGmbH in Berlin, wo sie auch heute als Unternehmensberaterin und Mitglied der Geschäftsleitung tätig ist. Dort sind ihre Schwerpunkte: Monitoringprojekte, Gründungs- und Krisenberatung von sozialen Unternehmen (insbesondere Integrationsprojekte) sowie strategische Planung.

Klara Kletzka



Geboren in Polen, startete nach ihrem Studium (Romanistik, Politik, Pädagogik) an der J.- W.-Goethe-Universität in Frankfurt ihre berufliche Laufbahn 1988 als Gründungsmitglied des Künstlerhauses Mousonturm in Frankfurt. Später machte sie sich als Kulturmanagerin selbstständig.

Als Wegbereiterin der Ausstellung „Dialog im Dunkeln“ 1990 blieb sie bis heute dem Gründer geschäftlich und freundschaftlich verbunden, entwickelte und realisierte zahlreiche Dialog-Ausstellungen in In- und Ausland und berät heute als Senior Partnerin der Dialogue Social Enterprise GmbH Franchisenehmer weltweit.

2005 gründete sie die DialogMuseum gGmbH in Frankfurt, die sie bis heute leitet.

Chancen und Risiken von Drittmitteln: Herausforderungen an das Zuwendungsmanagement

Manuela Kisker, FAF gGmbH, Berlin/Darmstadt
Klara Kletzka, DialogMuseum gGmbH, Frankfurt

1) Allgemeine Anmerkungen

Soziale Unternehmen in Deutschland sehen sich gesteigerten Anforderungen im Finanzmanagement gegenüber. Dies ist bedingt durch die teilweise massiven Veränderungen auf Seiten der Drittmittelgeber, aber auch durch den verstärkten finanziellen Bedarf der wachsenden Unternehmen.

Der Anteil der Einnahmen, die der dritte Sektor über Drittmittel generiert, hängt sehr stark ab von der Art des Unternehmens, dem Geschäftsmodell und der Branche. Allen gemein ist jedoch die Tatsache, dass Zuwendungen heutzutage gemanagt werden müssen.

Vielfach muss ein Mix von Zuwendungsgebern akquiriert, untereinander abstimmt und verwaltet werden. Gleichzeitig wird der Wettbewerb um stagnierende Drittmittel immer stärker.

Dieser Beitrag soll Erfahrungen aus der Praxis beschreiben sowie die Chancen und Risiken für das künftige Zuwendungsmanagement aufzeigen. Dabei handelt es sich rein um praxisnahe Empfehlungen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

2) Generelle Anforderungen an das Finanzmanagement

Wie jedes „normale“, profitorientierte Unternehmen muss auch das soziale Unternehmen

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

Ein nicht unbeträchtlicher Teil dieses Kapitals besteht bei sozialen Unternehmen aus Drittmitteln, die es zu akquirieren gilt.

3) Drittmittelquellen von sozialen Unternehmen

Die Quellen dieser Drittmittel sind sehr unterschiedlich. Sie sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

- Ein großes Interesse soziale Unternehmen zu unterstützen, besteht bei Stiftungen. Sie erwarten keine Verzinsung des überlassenen Kapitals und zeigen je nach Stiftung eine gewisse Risikobereitschaft. Die Antragsverfahren sind unterschiedlich aufwendig, müssen immer eine satzungsgemäße Zweckbindung aufweisen und verlangen je nach Stiftung ein gewisses Berichtswesen. Darin spielt die Evaluation der Wirkung eingesetzter Mittel erst in neuerer Zeit eine immer größer werdende Rolle. Stiftungen haben meist kurze Förderzyklen, sind immer zeitlich begrenzt und es zeigen sich vermehrt Mitbewerber.
- Neben den Stiftungen gibt es die Privatspender, die sich aufteilen in Mäzene und Kleinspender. Beide Zielgruppen sind für soziale Unternehmen wichtig. Kleinspender werden zunehmend auch über sogenannte „Crowdfunding-Plattformen“ online beworben. Unsere Betrachtung bleibt aber hauptsächlich auf die privaten Großspender konzentriert. Diese sind relativ schnell in ihren Entscheidungen, wollen in der Regel auch keine Verzinsung ihrer Unterstützung und haben wenige Auflagen. Ein umfangreiches Antragswesen entfällt, jedoch ist es nicht so einfach, Kontakt zu diesen Personen aufzunehmen und Vertrauen aufzubauen. Die Mittel sind begrenzt, meist individuell verwaltet von Stiftern oder Stifterfamilien, die oft auch gerne ein gewisses Mitspracherecht beanspruchen.
- Viele Unternehmen sehen im Sponsoring die Möglichkeit, soziales Engagement im Sinne einer sogenannten Corporate Social Responsibility zu zeigen. Ziel ist es hier vom Imagetransfer des Partnerunternehmens zu profitieren. Die Partnerschaft beruht 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 (z.B. Beratungsleistungen, Sonderkonditionen, pro bono Aktivitäten), die gegeneinander verrechnet werden. Andere Unternehmen, die diese langfristige Bindung nicht suchen, treten auch als einmalige Spender auf.
Ein einheitliches Antragswesen gibt es hier nicht. In jedem Fall aber ist die Partnerschaft mit Unternehmen von der „Chemie“ und Beziehungspflege abhängig (Peoples Business).

- Relativ neu sind die sozialen Investoren bzw. das Venture Philanthropy. 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 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 Fondmanager entscheiden aufgrund eines Antrages und einer sehr genauen betriebswirtschaftlichen Überprüfung des Konzeptes, ob ein Unternehmen Fondmittel als Darlehen bekommt. 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 (Social Reporting Standards) und messbare Ergebnisse, die sowohl Nachhaltigkeit (finanzielle Stabilität) als auch die soziale Wirkung der Projekte widerspiegeln. Sie sind daher die professionellen Treiber bei der Entwicklung von standardisierten Methoden der Wirkungsmessung (darunter die bekannteste, das SROI – Social Return on Investment).
- Die beiden größten Finanzierungsquellen von sozialen Unternehmen sind sicherlich die Kreditinstitute und die öffentliche Hand.
Die Kreditinstitute verlangen für ihre Kredite bestimmte Sicherheiten und eine angemessene Tilgung und Verzinsung. Der Zugang ist aus diesen Gründen für soziale Unternehmen, die meist eine sehr geringe Eigenkapitalausstattung und ein geringes Anlagevermögen haben, oftmals schwierig. Auf der anderen Seite haben diese Kredite den Vorteil, dass keine Verwendungsaufgaben bestehen.
- Die öffentliche Hand schließlich, als der größte Finanzgeber des dritten Sektors, vergibt heute fast ausnahmslos Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung oder eine

Verzinsung. Bezieht man eine öffentliche Förderung, so erhöht dies in vielen Fällen die Legitimität des Projektes oder der Unternehmung nach außen, wodurch Zugänge zu anderen Fördermittelgeber geöffnet werden können.

Auf der anderen Seite hat die öffentliche Hand 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 hat sich in der Vergangenheit am Beispiel der Arbeitsmarktreform herausgestellt, dass öffentliche Mittel nicht immer langfristig planbar sind.

Zusammenfassend kann man sagen: Der dritte Sektor hat zwar eine Vielzahl von Finanzierungsquellen, diese sind aber aufgrund ihrer unterschiedlichen, sich teilweise ausschließenden Zugangsvoraussetzungen, mitunter schwer zu erschließen. Hat man dann einen positiven Bescheid in den Händen, so ergeben sich zum Teil erhebliche Verwaltungsarbeiten, die auch durchaus risikobehaftet sind, da das Zuwendungsmanagement sehr fehleranfällig ist. 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 - zum jetzigen Stand – noch sehr aufwendig und kostspielig.

In der Praxis des DialogMuseums in Frankfurt, das hier als Beispiel dient, wurde und wird mit allen Drittmittelquellen gearbeitet. Zudem gehört es mit der weltweit erfolgreichen Ausstellung „Dialog im Dunkeln“ zu den Pionieren des „Social Business“ und dient in vielen Veröffentlichungen als ein best-practise-Beispiel in diesem Bereich. 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.

4. Das DialogMuseum

Das DialogMuseum ist ein Integrationsunternehmen, das das Ziel 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. Blinde Menschen führen sehende Besucher durch eine lichtlose Erlebniswelt: ein Dialog auf Augenhöhe wird angestoßen. Abbau von Vorurteilen und Aufbau von Respekt sind die Folge. Das Ende 2005 gegründete Integrationsunternehmen zählt im Dezember 2014 rund 700.000 begeisterte Besucher (Auslastung von 90 %) und beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter, darunter sind 75% Menschen mit Behinderungen, allein 14 sehbehinderte und blinde Menschen in Festanstellung.

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.

5) Herausforderungen für das Zuwendungsmanagements am Beispiel des DialogMuseums

Die Herausforderungen für Zuwendungsmanagement und Beantragung sind in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb durchaus unterschiedlich.

- Vor der Gründung ist die wohl entscheidendste Aufgabe, die eines professionellen Antrags-und Projektmanagements. 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 Entscheidungsgremien 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. Also entschloss man sich, mit sozialen Risikofonds zusammenzuarbeiten; hier mit BonVenture. Die Investoren der ersten

Stunde machten eine Unterstützung zum damaligen Zeitpunkt von der Rechtsform der GmbH abhängig. Dies schloss aber auf der anderen Seite die Beantragung von Stiftungsgeldern, z.B. bei der Aktion Mensch aus.

Dieses Beispiel zeigt, wie sorgfältig diese strategischen Entscheidungen im Vorfeld abgewogen sein wollen, denn eine Änderung z.B. der Rechtsform im Nachhinein ist sehr schwierig, aufwendig, wenn auch machbar, wie das Beispiel des DialogMuseums zeigt.

Es bedarf also 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.

Die DialogMuseum gGmbH hat vier Gesellschafter: Da sind zunächst 3 Privatpersonen, die zum Gründungsteam der Ausstellung „Dialog im Dunkeln“ gehören (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 Bürgermeisterin der Stadt Frankfurt. Damit kann im Beirat sowohl auf unternehmerische Expertise als auch auf eine gute Vernetzung auf lokalpolitischer Ebene zurückgegriffen werden.

Der zweite Geschäftsführer des DialogMuseums deckt die Feldexpertise ab, da er langjährig in der Blinden-Community in diversen Ämtern aktiv war.

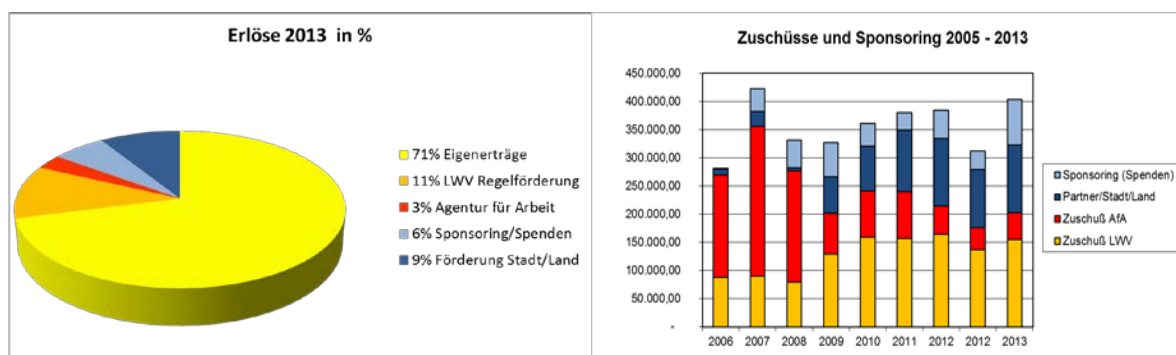
Ein gut aufgestellter Beirat und die damit gewonnene Expertise kann für das Management ein großer Gewinn sein. Im DialogMuseum hat es sich insbesondere in Krisenzeiten sehr bewährt, wenn alle Stakeholder und Akteure zu einem runden Tisch zusammenkamen.

Schließlich und endlich sollte darauf geachtet werden, dass der Posten der Drittmittelverwaltung mit einer erfahrenen Person besetzt ist. Denn das Vergaberecht und die Abrechnung von Verwendungsnachweisen sind äußerst fehleranfällig und können -salopp gesagt- „echtes Geld“ kosten.

- Im laufenden Betrieb sind die Herausforderungen 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 laufendem Betrieb (so werden allein 240 Integrationsunternehmen pro Jahr in Form eines Monitorings begleitet) haben sich in der Praxis bestimmte Beratungsschwerpunkte im Hinblick auf die Finanzierung der Unternehmen im Anschluss an die Gründungsphase ergeben. Es kommt zu plötzlichen Liquiditätsengpässen; Wachstumsphasen können aus eigenen Mittel nicht finanziert werden und veränderte, politische oder gesetzliche Rahmenbedingungen führen unter Umständen zu einem Totalausfall von Fördermitteln, so wie bei der Arbeitsmarktreform geschehen. 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 Privatpenden setzten (siehe Tabellen).



Es gibt im Rhein-Main Gebiet viele Drittmittelgeber, und die Bereitschaft, soziale Projekte zu unterstützen, ist ausgeprägt. Um den mehr oder weniger gleichbleibenden Kuchen bewirbt sich aber eine wachsende Anzahl von sozialen Projekten, Initiativen und Unternehmen. Mit

der Konkurrenz wächst auch der Innovationsdruck auf die Positionierung, die Fundraising-, Sponsoring-Konzepte und Drittmittel-Akquisitionsstrategien.

Nicht verschwiegen werden soll, dass auch der laufende Betrieb eine funktionierende Verwaltung voraussetzt, da Anträge permanent neu gestellt oder verlängert bzw. abgerechnet werden müssen. Fristen sind einzuhalten, neue Bestimmungen zu studieren und neue Fördermöglichkeiten – auch auf EU-Ebene - sind zu entdecken. Das Zuwendungsmanagement muss unter dem Aspekt der Risikominimierung durchgeführt werden. Das setzt eine Transparenz des Controllings und der Buchhaltung voraus. Das DialogMuseum bilanziert beispielsweise monatlich und erlaubt so allen interessierten Stakeholdern tagesaktuelle Einblicke in die Entwicklung und rasche Reaktion. Vierteljährliche Beiratssitzungen mit umfänglichem Reporting gehören ebenso zum Standard wie die Teilnahme am Monitoringprogramm der FAF gGmbH.

6) Chancen und Risiken

Festzuhalten ist: Eine Professionalisierung des Zuwendungsmanagements ist zwingend erforderlich. Es setzt z.T. erhebliche personelle Ressourcen voraus, wobei hier zunehmend Fachleute eingesetzt werden müssen. Folgende Risiken des Zuwendungsmanagements sind zu beachten:

- die zunehmende Zahl an Mitbewerbern
- der damit einhergehende Innovations- und Kompetenzdruck
- die Geschäftsführung sieht sich einer wachsenden Zahl von Aufgaben und Rollen gegenüber, die aus dem Zuwendungsmanagement entstehen
- Wachstumsphasen kommen in der Drittmittelfinanzierung bislang kaum vor, schlicht und ergreifend, weil es für diese Unternehmensentwicklungsphase keine oder nur wenige Förderprogramme gibt
- die Förderziele und –strategien der öffentlichen Hand sind nicht immer planbar und nur bedingt voraussehbar
- und schließlich haben verschiedene Skandale der Vergangenheit dazu geführt, dass Geldgeber ein Stück Vertrauen verloren haben.

All diese Risiken führen zu veränderten Anforderungsprofilen des Zuwendungsmanagements, was durchaus als Chance verstanden werden kann.

Die wachsenden Aufgaben des Zuwendungsmanagements müssen zwangsläufig dazu führen, dass

- die sozialen Unternehmen an Innovationskraft und Kreativität gewinnen,
- die unternehmerischen Fähigkeiten der Geschäftsleitung gestärkt und entwickelt werden,
- neuartige Netzwerke mit unterschiedlichen Stakeholdern aufgebaut und gelebt werden,
- von sozialen Unternehmen neue Methoden und Impulse ausgehen.

Soziale Unternehmen können damit als Treiber in den Bereichen „Fundraising“, „Reporting“ und „Impact Measurement“ fungieren.

Von der wachsenden Branche, den vielen neuen Non-Profit-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.

7) Ausblick

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. Sie haben z.T. über viele Jahre Spezialkenntnisse entwickelt und wertvolle Erfahrungen gesammelt. 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 den Markt 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.

Darin besteht in Zukunft - nach unserer Meinung - die größte Management-Herausforderung für soziale Unternehmen.

Manuela Kisker

Unternehmensberaterin

FAF - Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gemeinnützige GmbH

Büro Hessen

Osannstr. 8 64285 Darmstadt

Telefon 06151 - 15 95 091 FAX 06151 - 15 90 011 www.faf-gmbh.de

Email: Manuela.Kisker@faf-gmbh.de

Klara Kletzka

Geschäftsführende Gesellschafterin

DialogMuseum gGmbH

Hanauer Landstraße 145

60314 Frankfurt am Main

Klara.kletzka@dialogmuseum.de

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Zukunft und Nachhaltigkeit

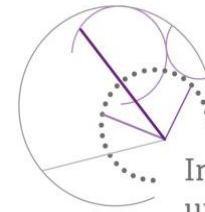
Innovative Finanzierungsmodelle
im Nonprofit Management.

Prof. Dr. Michael Vilain, EH Darmstadt

Prof. Dr. phil. Michael Vilain (Dipl.-Kfm.)



Prof. Dr. Michael Vilain (Dipl.-Kfm.), geboren in Johannesburg (Südafrika), absolvierte die Schule in Deutschland und Südafrika, Abitur in Lippstadt, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Parallel zur Tätigkeit als geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Betriebes studierte Herr Vilain später Politikwissenschaft und Wirtschaftspolitik. Nach dem Wechsel in die Hochschule arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Düsseldorf und am IfPol der Universität Münster. Herr Vilain war Mitbegründer und Geschäftsführer des Zentrums für Nonprofit-Management GmbH. Es folgten Vertretungsprofessuren in Göttingen und Nordhausen. Seit 2008 ist er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der EH Darmstadt und geschäftsführender Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS). Forschungsschwerpunkte u.a.: Nonprofit-Management, Zivilgesellschaft im Wandel, Freiwilligenarbeit.



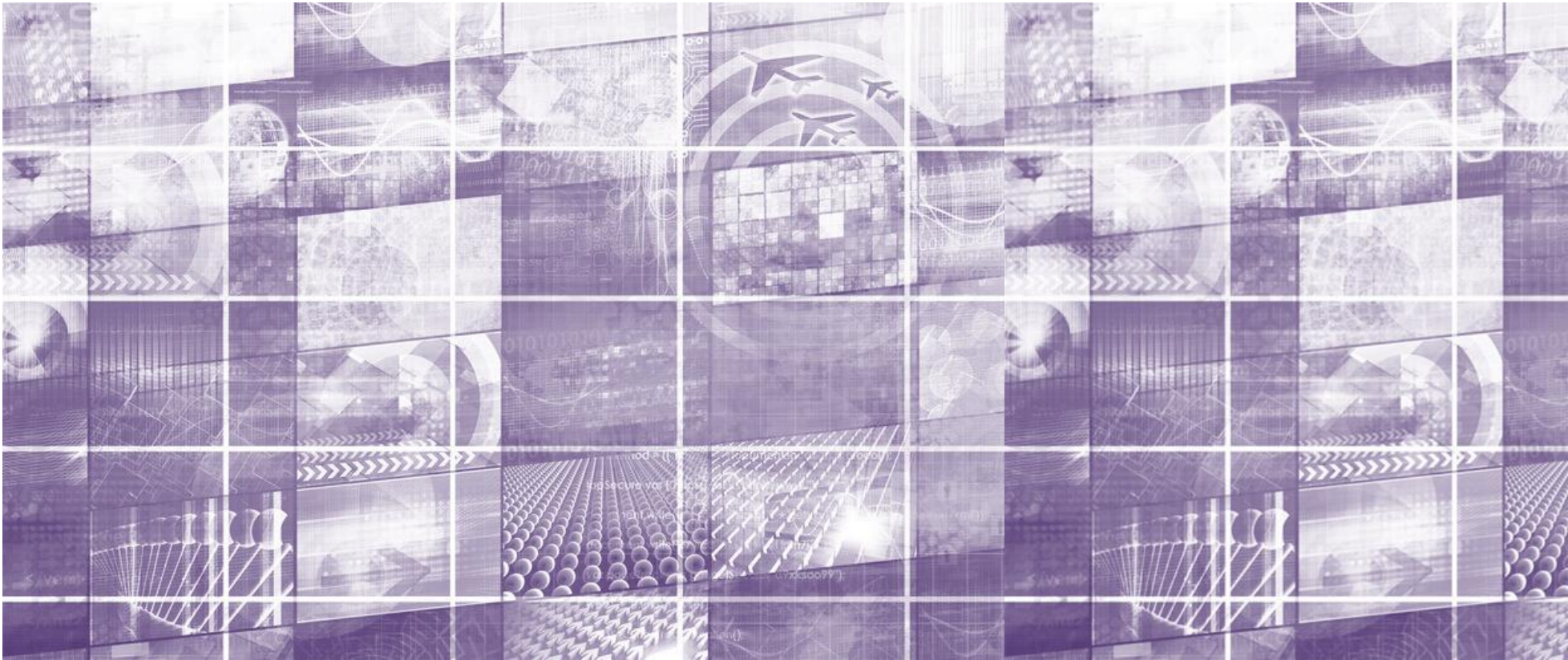
Social Talk 2014

Innovative Finanzierungsmodelle im Nonprofit-Management

12.12.2014, EHD Darmstadt

Prof. Dr. Michael Vilain

Ausgangslage: Komplexe Herausforderungen

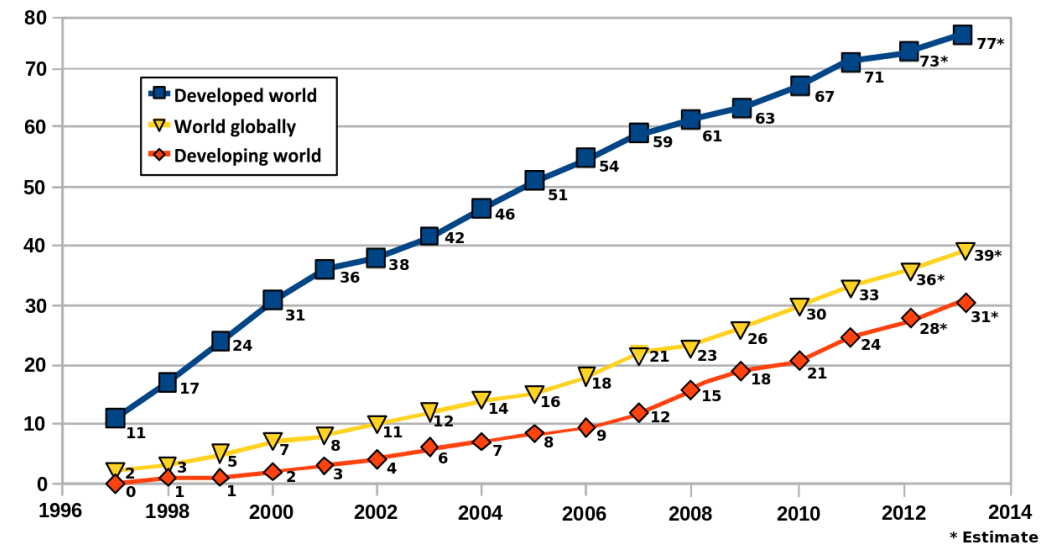
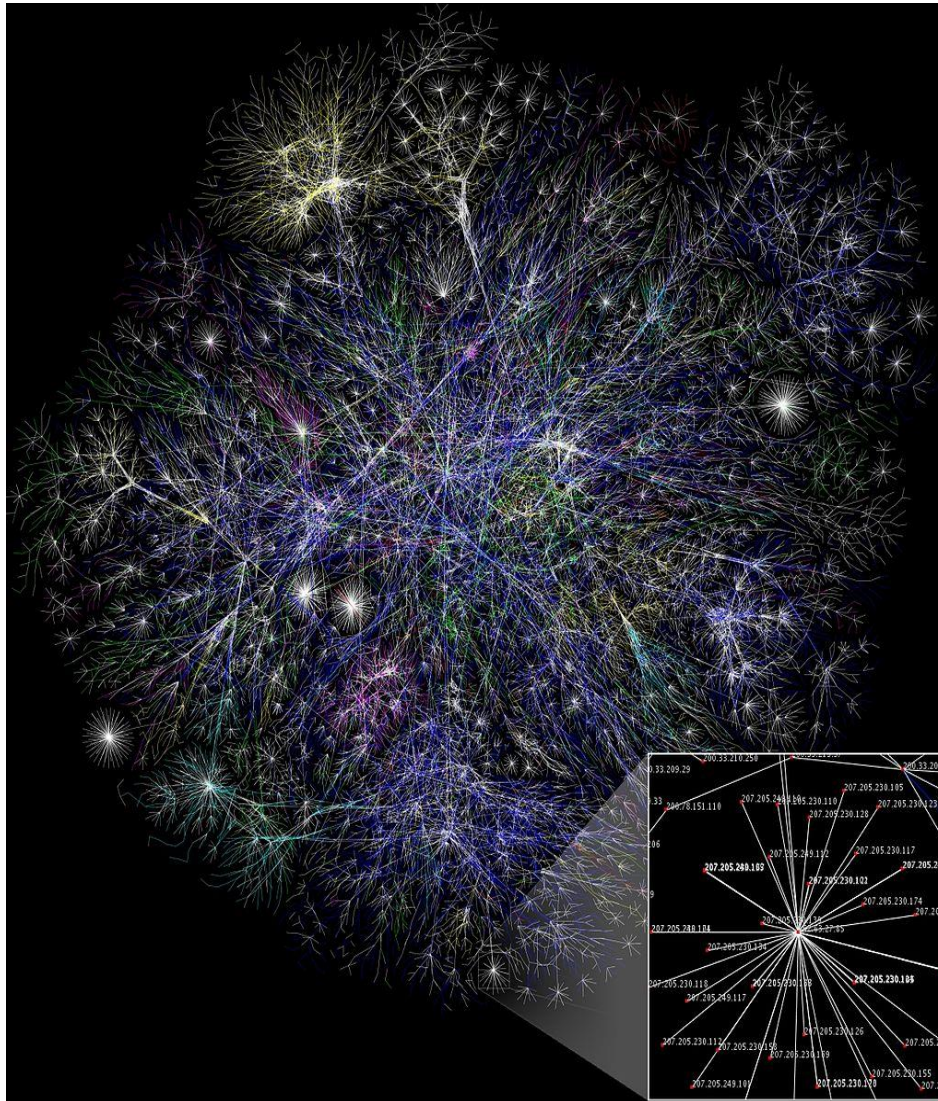


1. Räumliche Schließung und Disparitäten

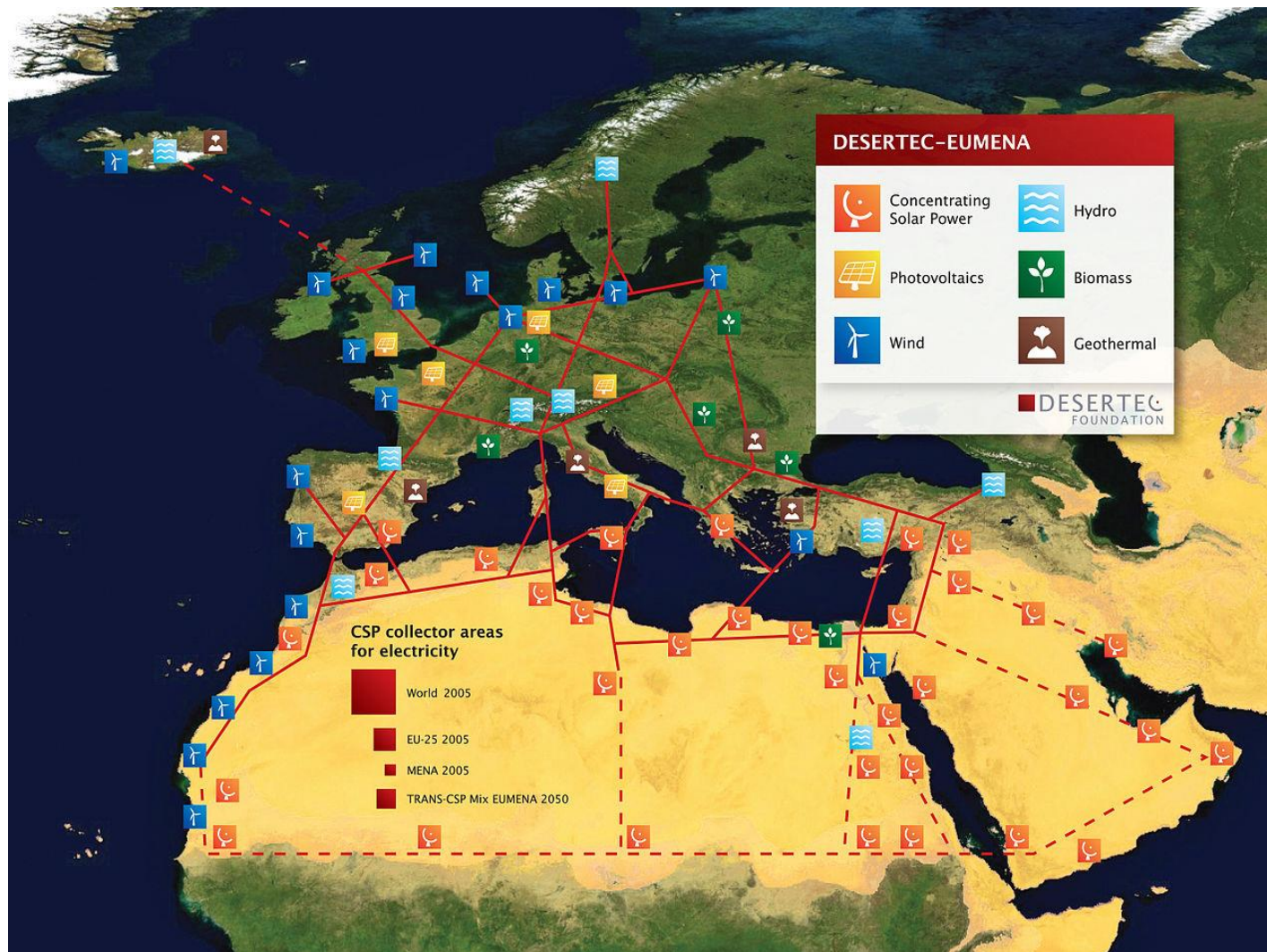
2. Netzverdichtung

3. Bedeutungszunahme von Informationen und Digitalisierung

Das Internet: Geographie und Nutzerzahlen



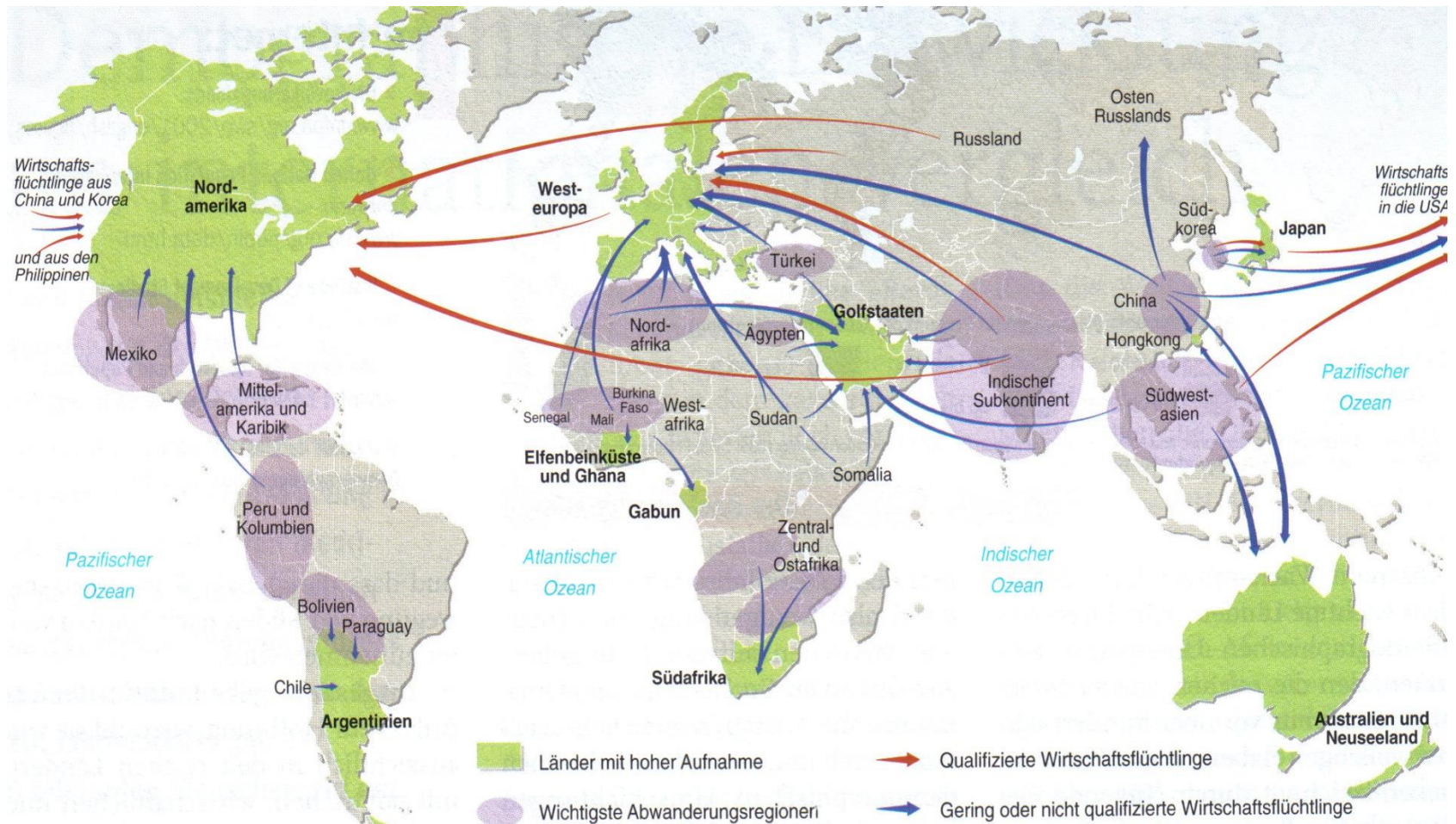
Regenerative Stromnetze (DESERTEC)



Schnellfahr Eisenbahnstrecken Europas



Wirtschaftsflüchtlinge weltweit



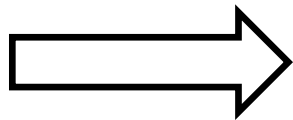
Quelle: Gildas Simon, Géodynamiques des migrations internationales dans le monde, Presses universitaires de France (PUF), Paris, 1995; *Courrier de l'Unesco*, Paris, November 1998; CNRS-université de Poitiers, Migrinter (Migrations internationales, espaces et sociétés)

Komplexitätserhöhung durch:

1. Räumliche Schließung und Disparitäten

2. Netzverdichtung

3. Bedeutungszunahme von Informationen und Digitalisierung

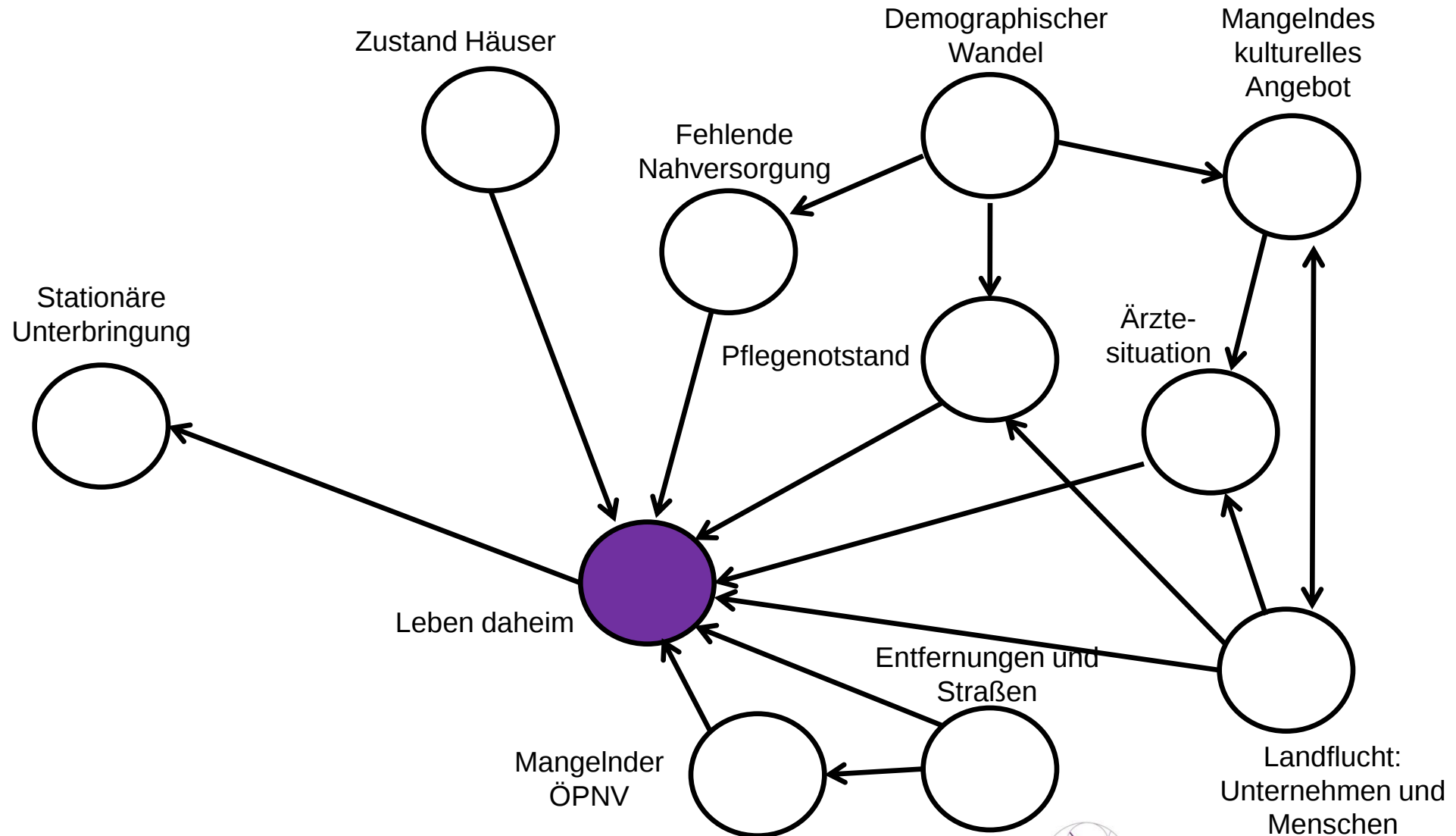


Komplexitätsproblem
Interdependenzproblem
Interdisziplinaritätsproblem
Zuständigkeitsproblem

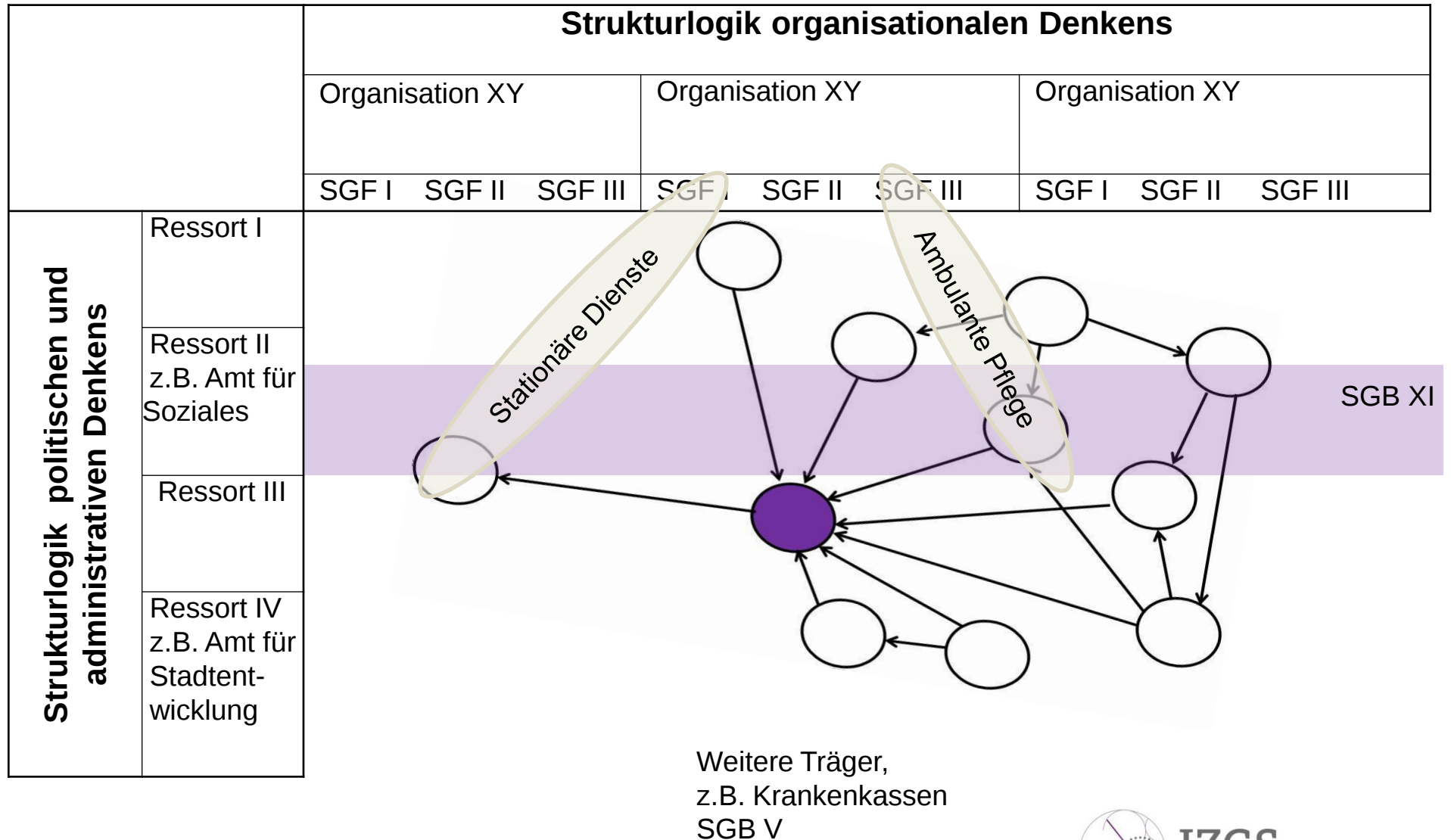
Erhöhte Problemkomplexität in den meisten sozialen Arbeitsfeldern

- **Demographischer Wandel**
- **Migration**
- **Umweltzerstörung**
- **Gesundheitssysteme**
- **Globale Ungleichheit**
- **Abbau von Freiheits- und Selbstbestimmungsrechten**
- **Kriminalität und Terrorismus**
- **...**

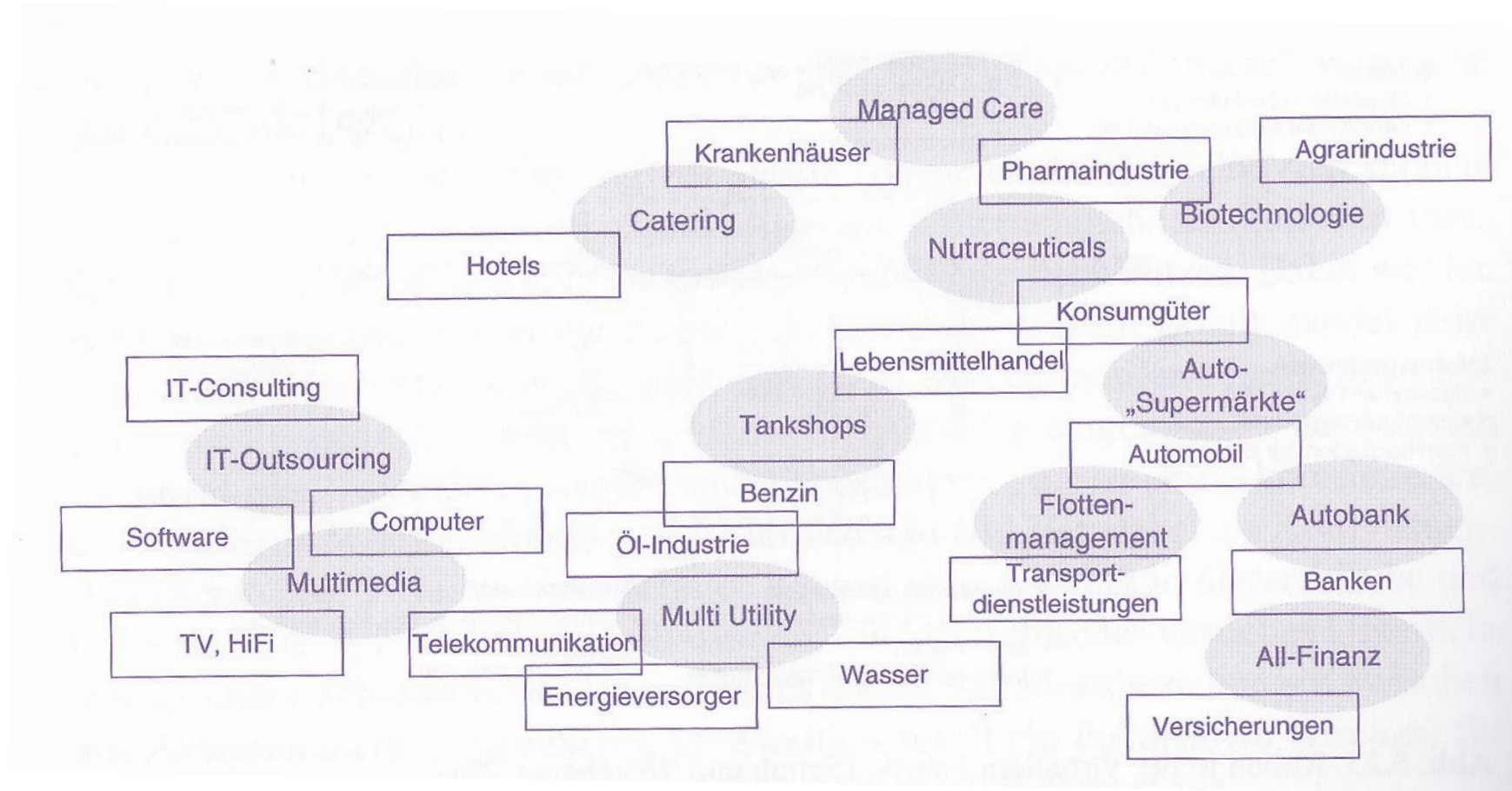
Beispiel: Leben auf dem Lande im Alter – eine Frage der Pflege?



Problem der Strukturlogiken



Cross-Border-Geschäftsfelder



Nach: Redlich (2011), S. 122.

Finanzierungsinnovation durch neue Kooperationsformen

Grundmodelle

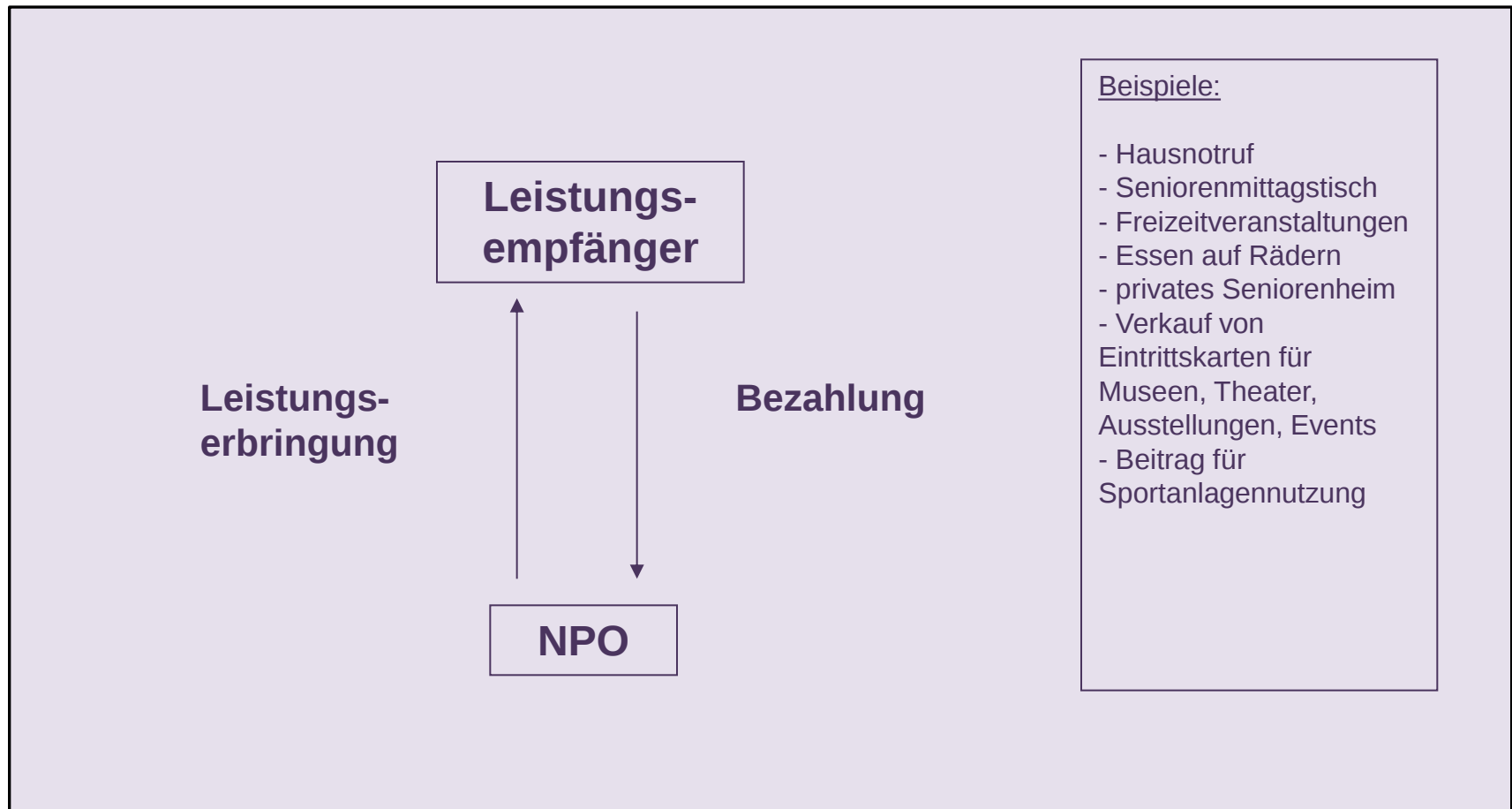
Beispiele:

Kombination klassischer Finanzierungsmodelle

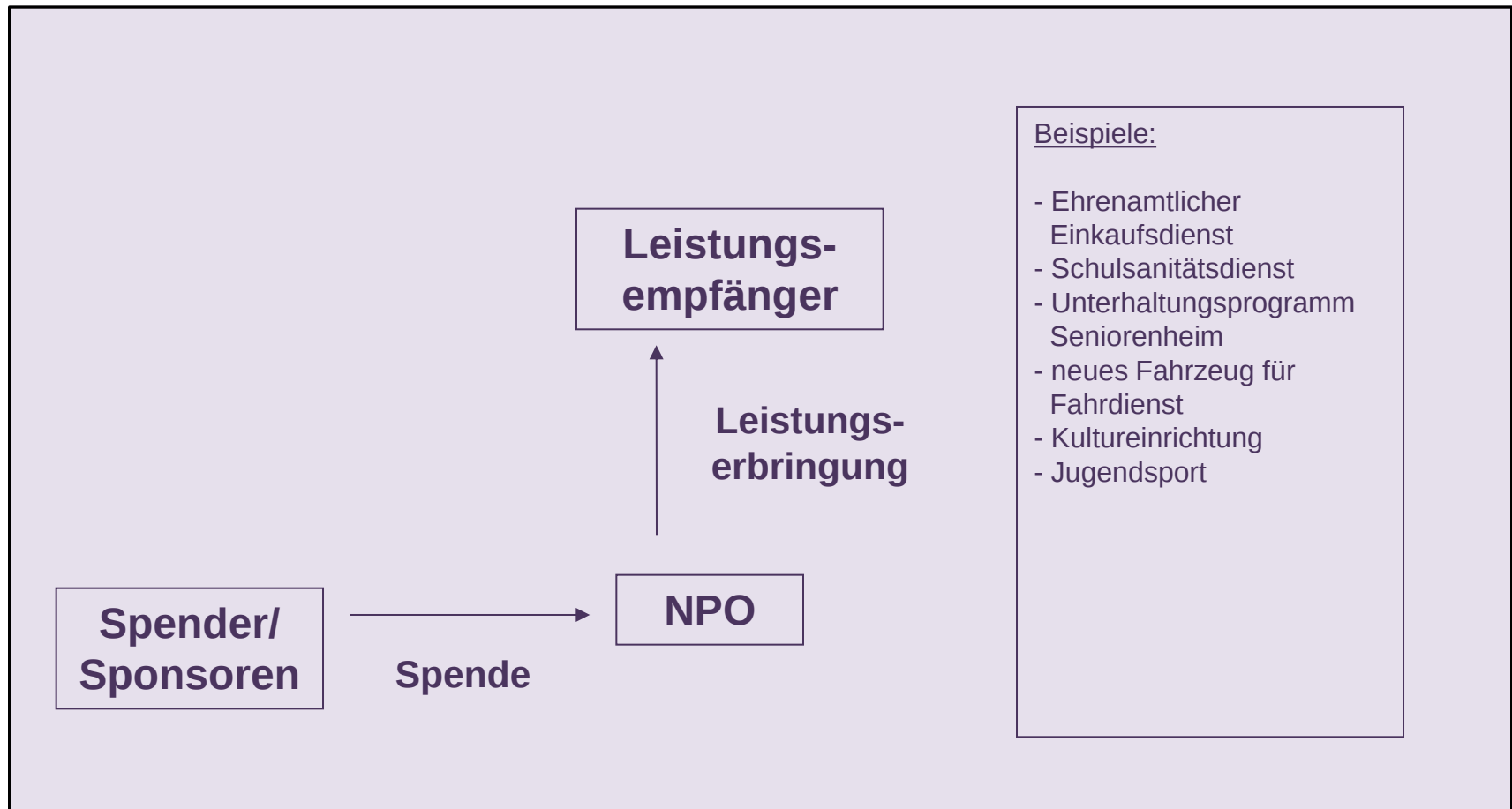
Multizentrische Finanzierungsmodelle

Hybride Finanzierungsmodelle

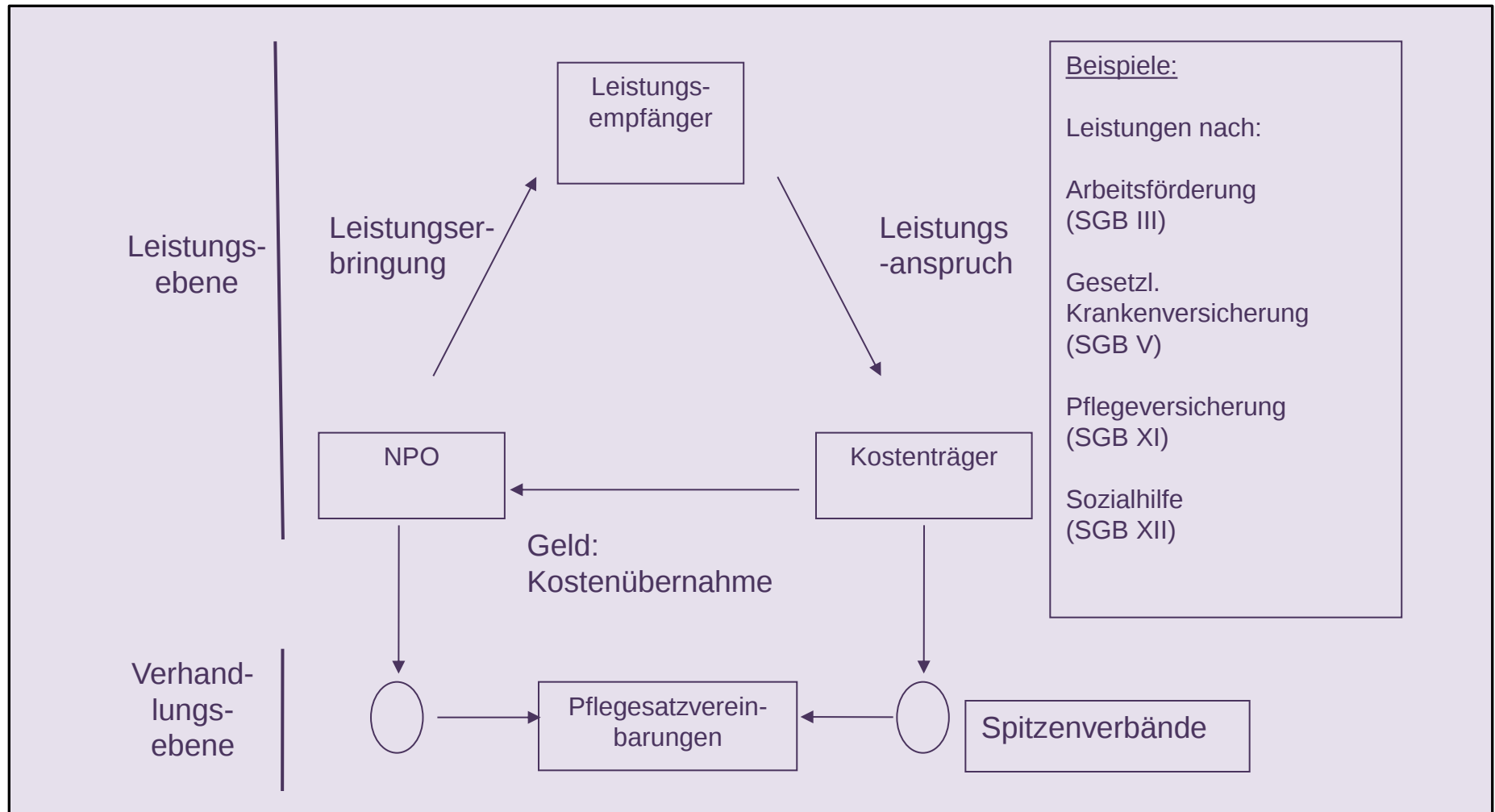
Leistungsmodelle: Marktbeziehungen (Dyadisch)



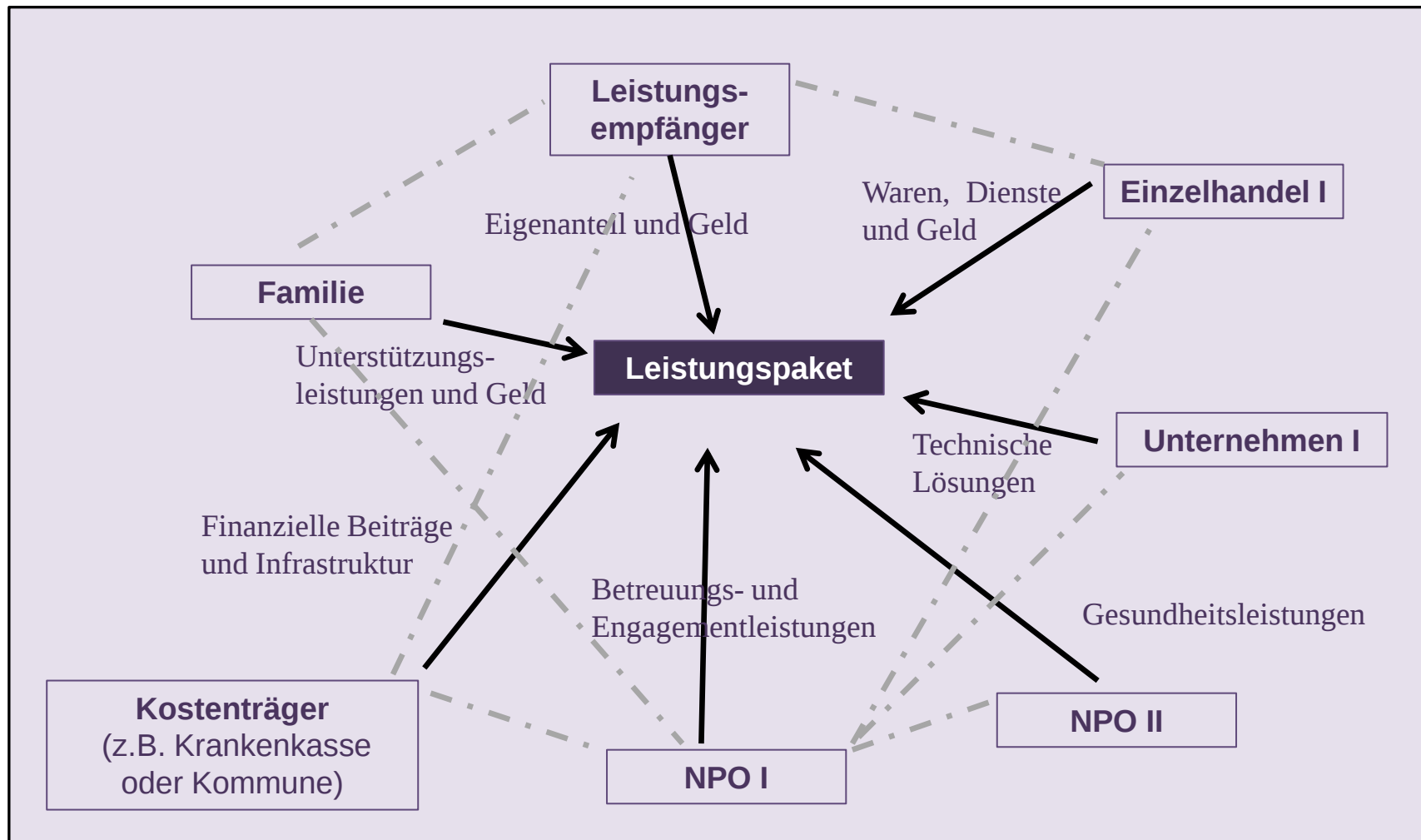
Leistungsmodelle: Spendendienste (triadisch)



Leistungsmodelle: Leistungsdreieck (multizentrisch)



Leistungsmodelle: Hybride Geschäftsmodelle (polyzentrisch)



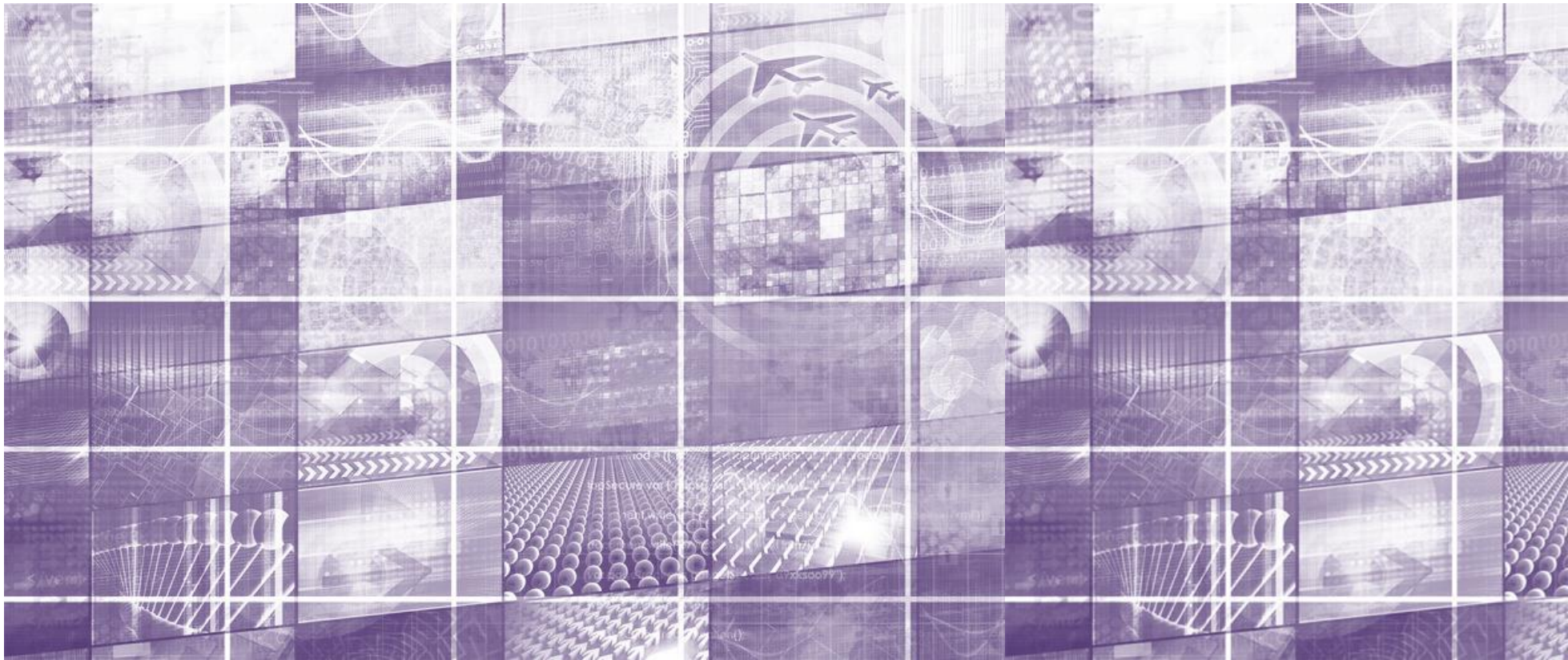
Hybride Geschäftsmodelle: Definitionsversuch

Ein **Geschäftsmodell** zeigt die Geschäftsbeziehung eines Anbieters und seines Kunden ausgehend von der Frage des zu stiftenden Nutzens über die Konzeption der Wertschöpfung bis hin zum Erlösmodell.

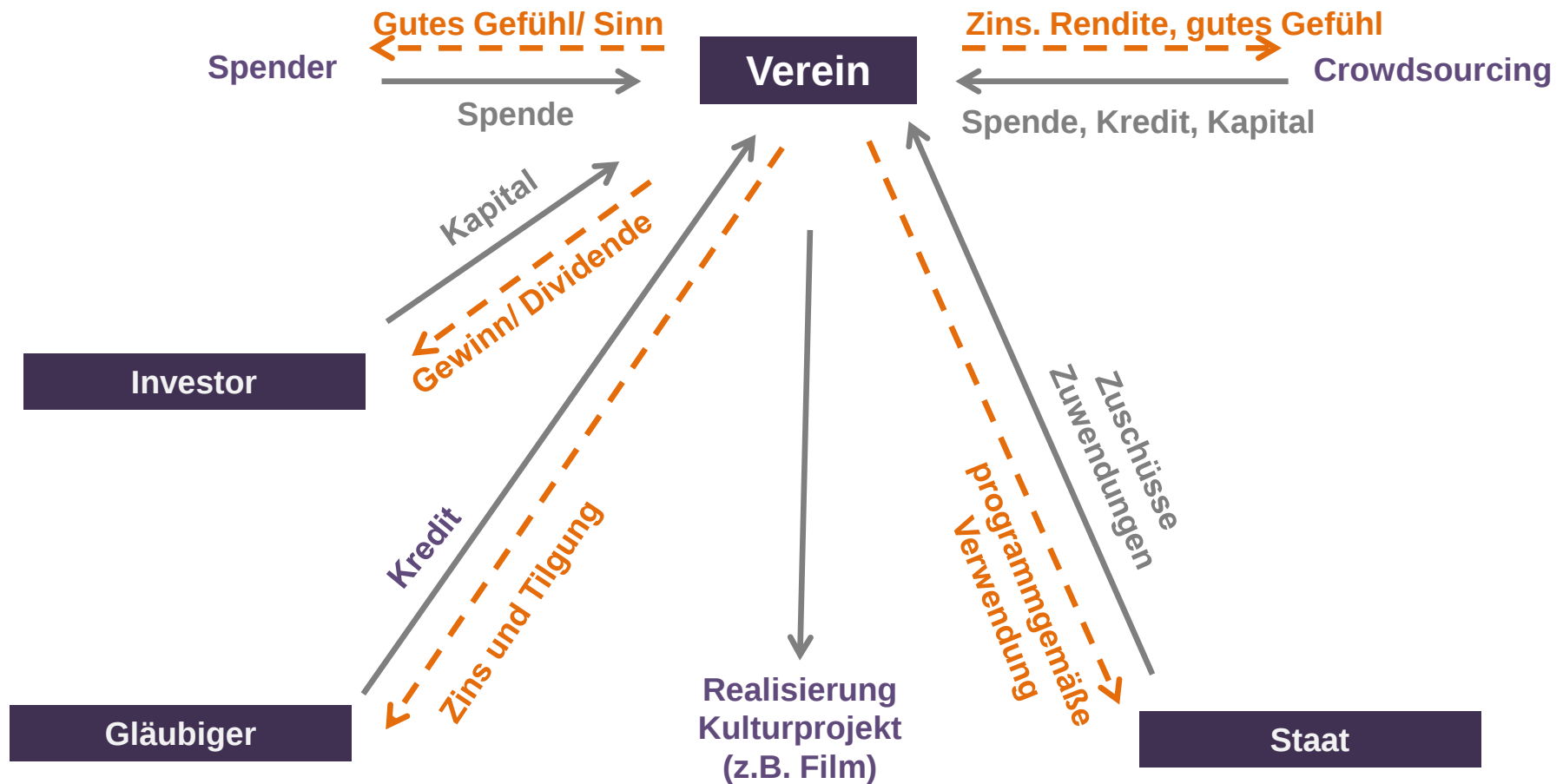
Hybride Wertschöpfung liegt vor, wenn Bündel aus Diensten und/ oder Produkten nur durch mehrere Partner sinnvoll gemeinsam erbracht werden können. Dabei arbeiten die beteiligten Partner üblicherweise in unterschiedlichen Wertschöpfungsketten. Typisch für die hybride Wertschöpfung im Nonprofit-Bereich ist dabei die Einbeziehung nicht monetarisierbarer bzw. nicht monetarisierter Wertschöpfungselemente (z.B. Freiwilliges Engagement oder Spenden)

Verkehrung der Blickrichtung: Im Mittelpunkt stehen die Probleme, Erwartungen und Bedürfnisse der Klienten/ Kunden nicht die Dienstleistungen der Anbieter oder die rechtlichen Definitionen der Kostenträger

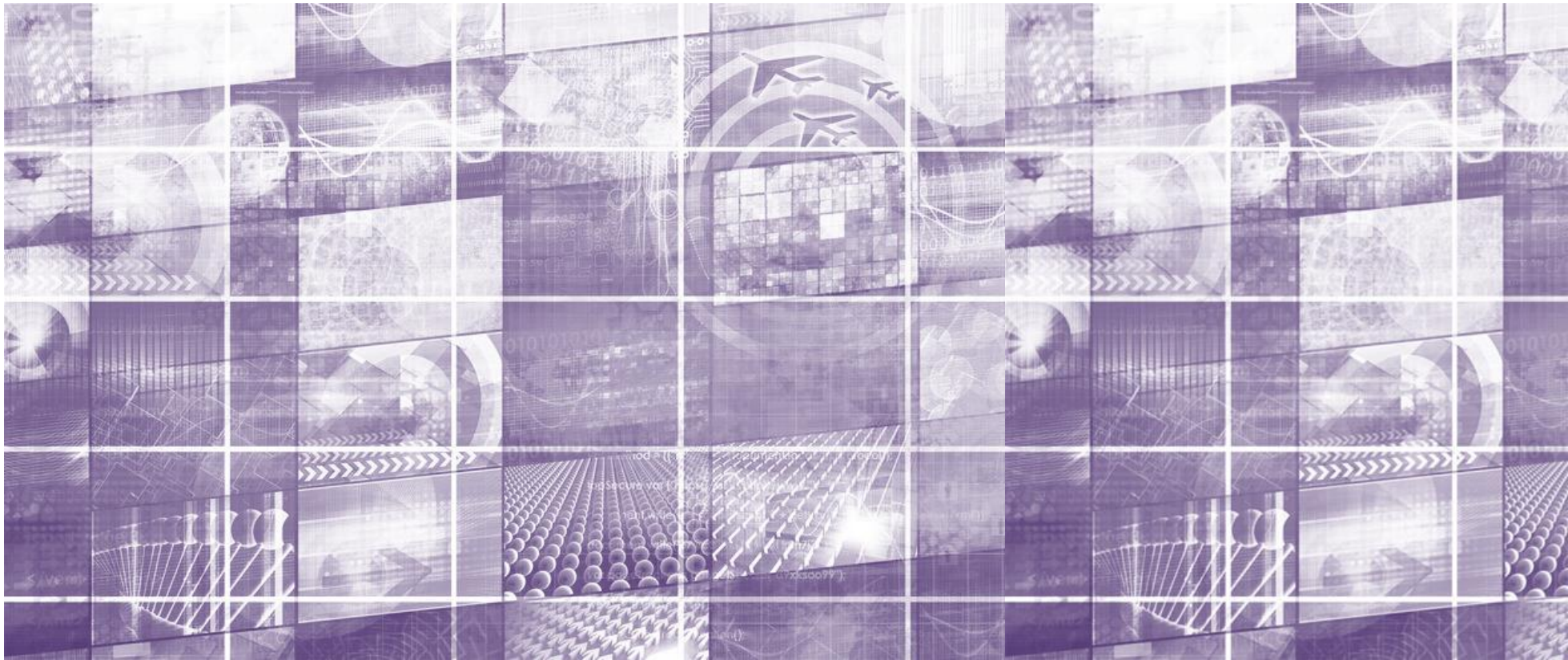
Beispiel: Kombination klassischer Finanzierungsmodelle



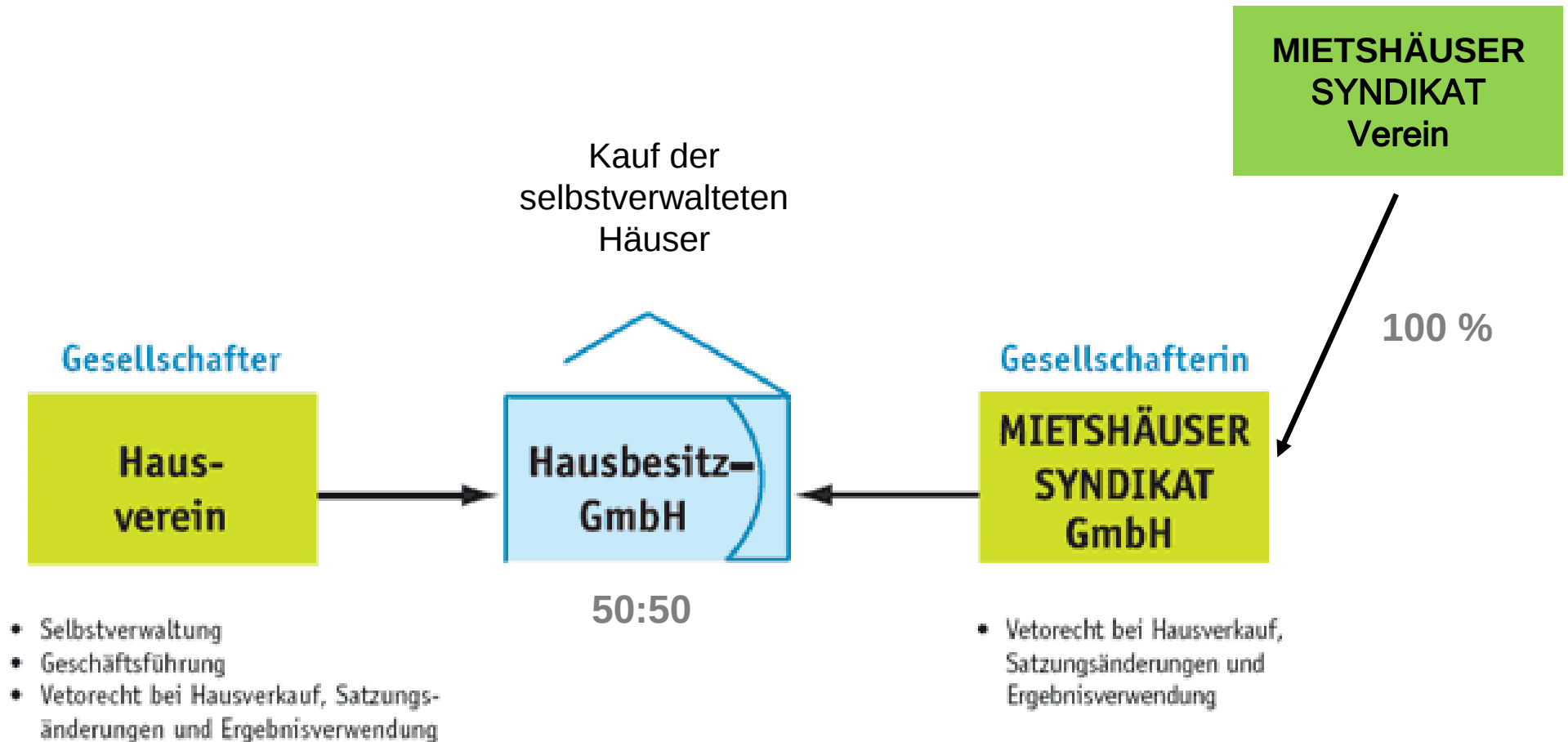
Kombination klassischer Finanzierungsmodelle: Kulturprojekte



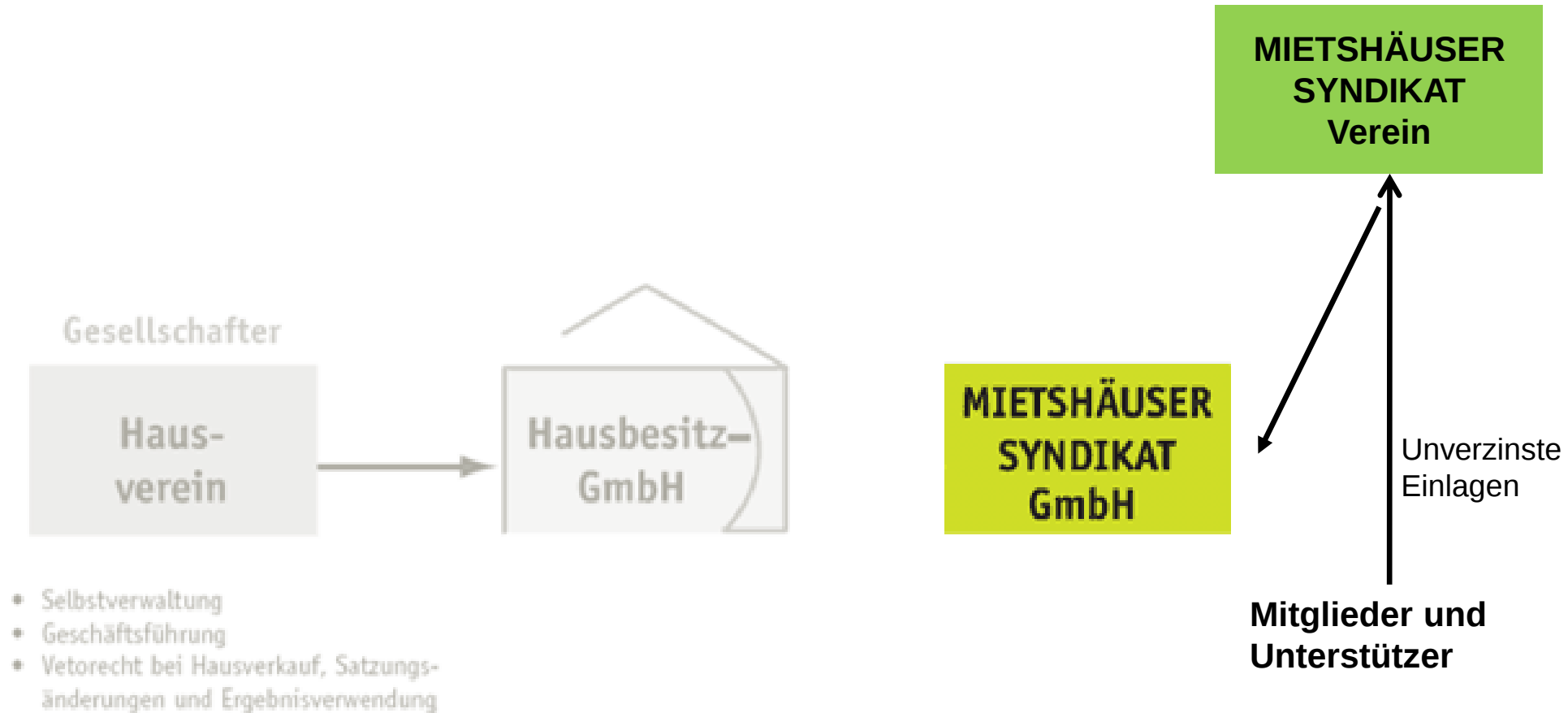
Beispiel: Multizentrische Finanzierungsmodelle I



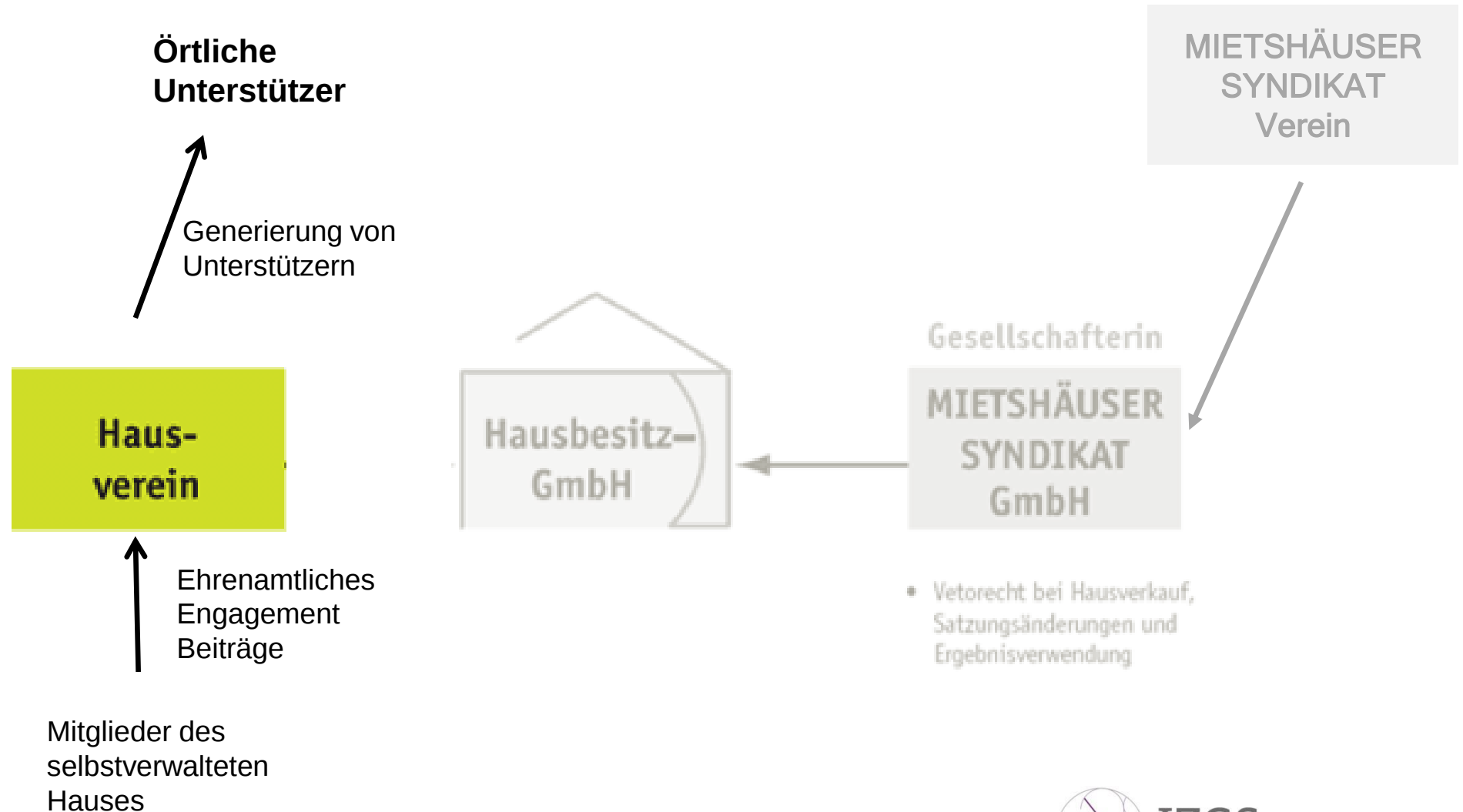
Unternehmensverbund selbstorganisierter Hausprojekte: (Syndikat)



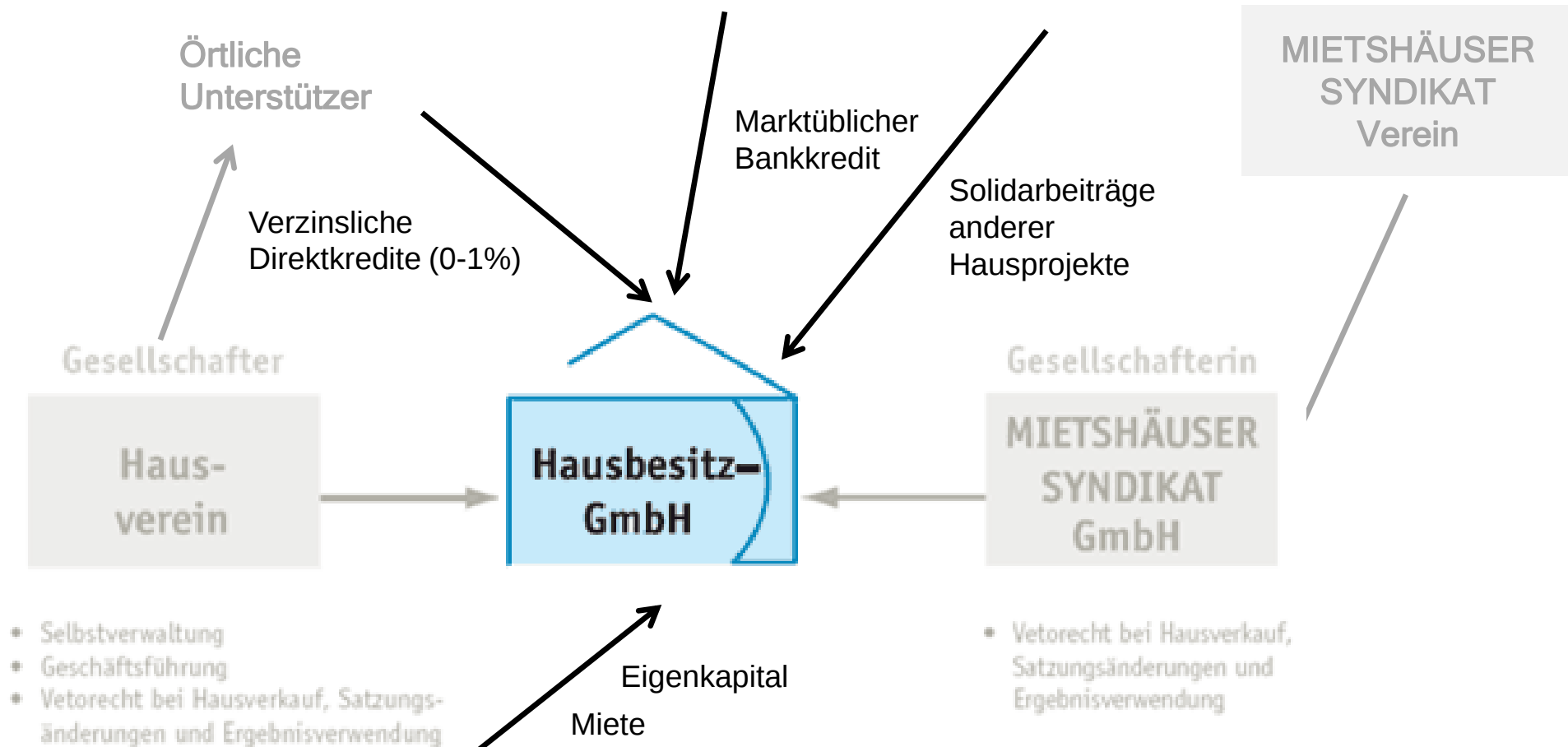
Unternehmensverbund selbstorganisierter Hausprojekte: (Syndikat)



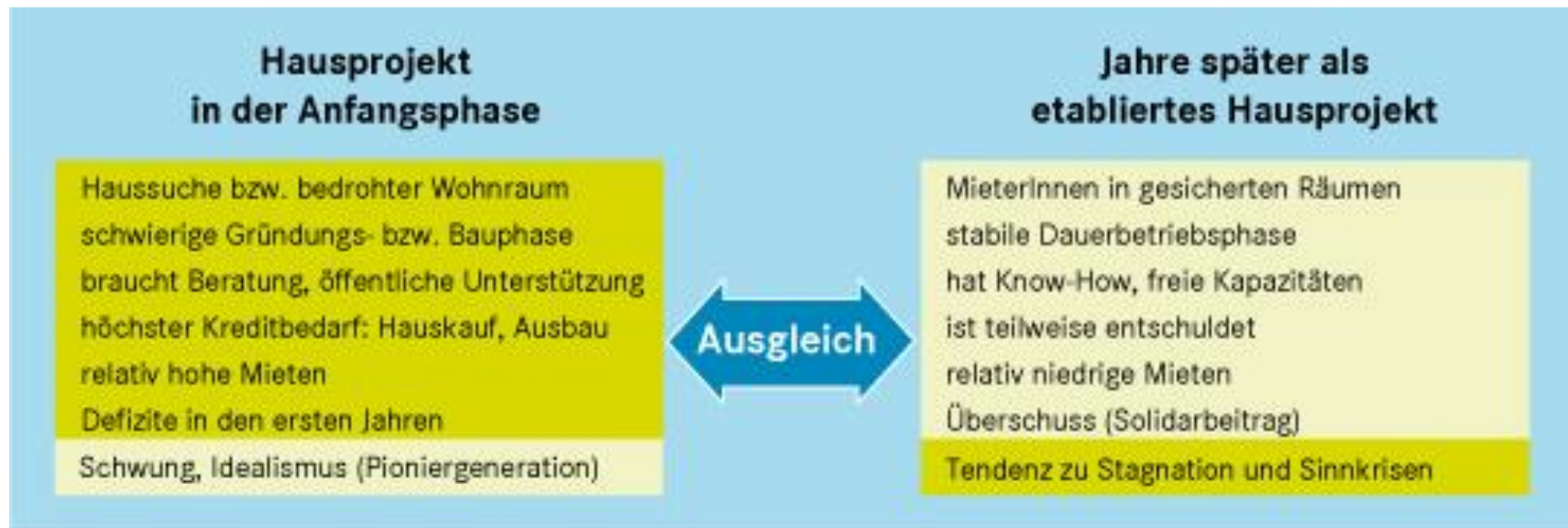
Unternehmensverbund selbstorganisierter Hausprojekte: (Syndikat)



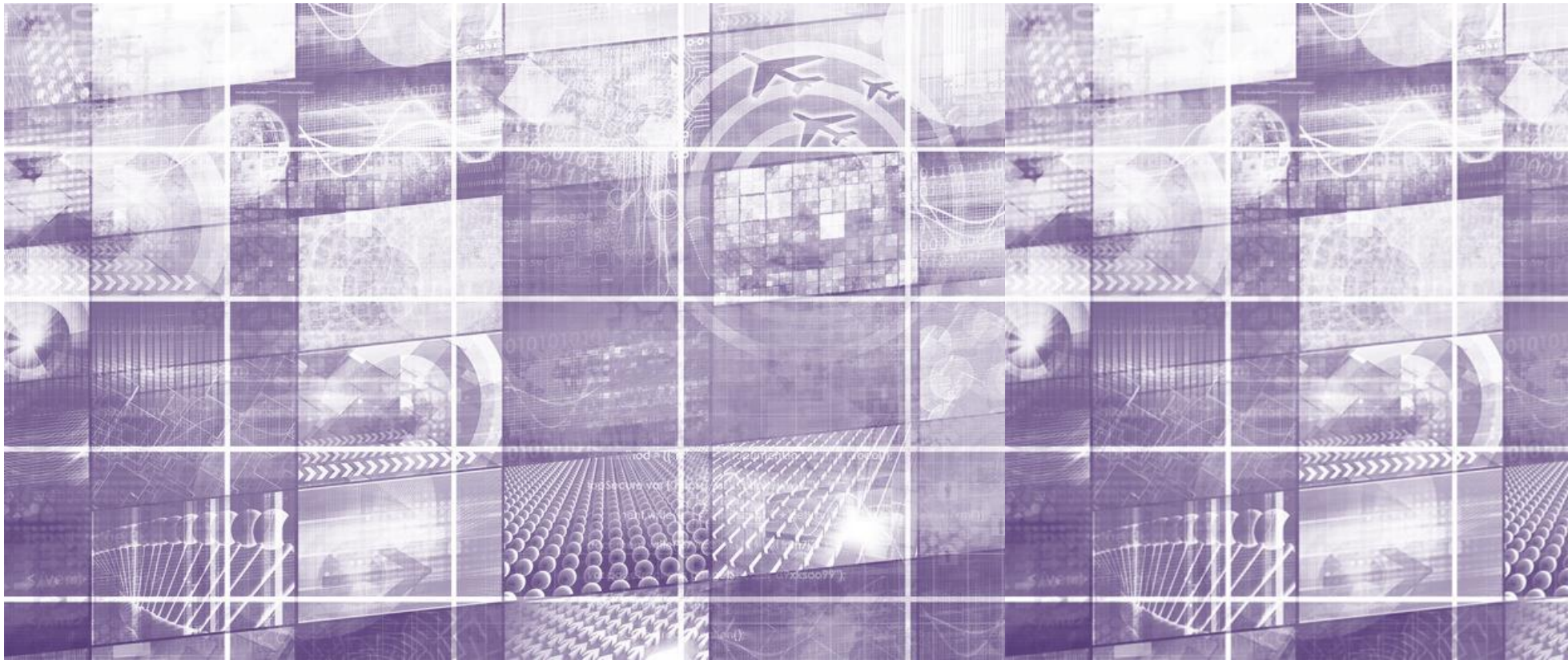
Unternehmensverbund selbstorganisierter Hausprojekte: (Syndikat)



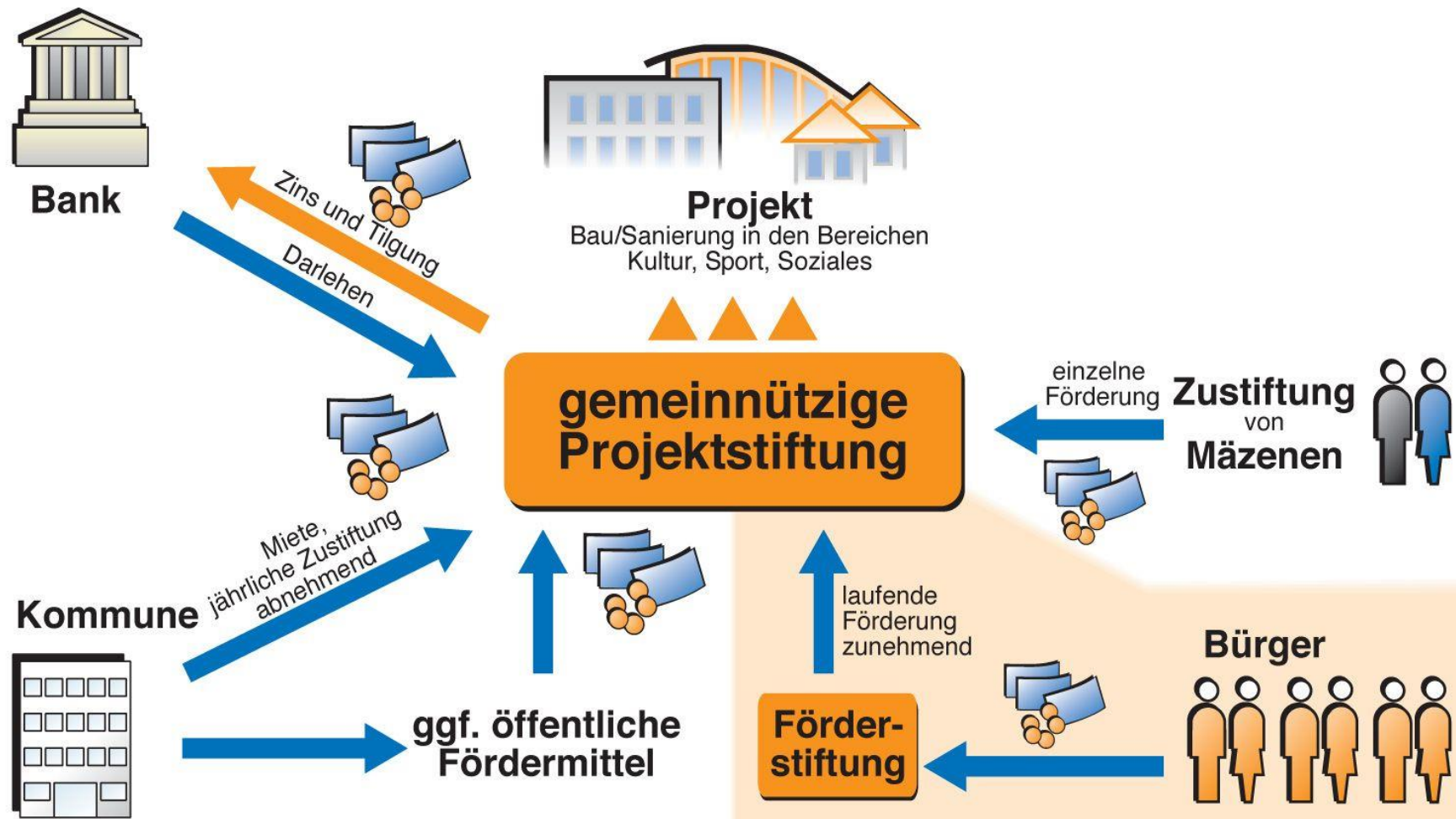
Solidarausgleich



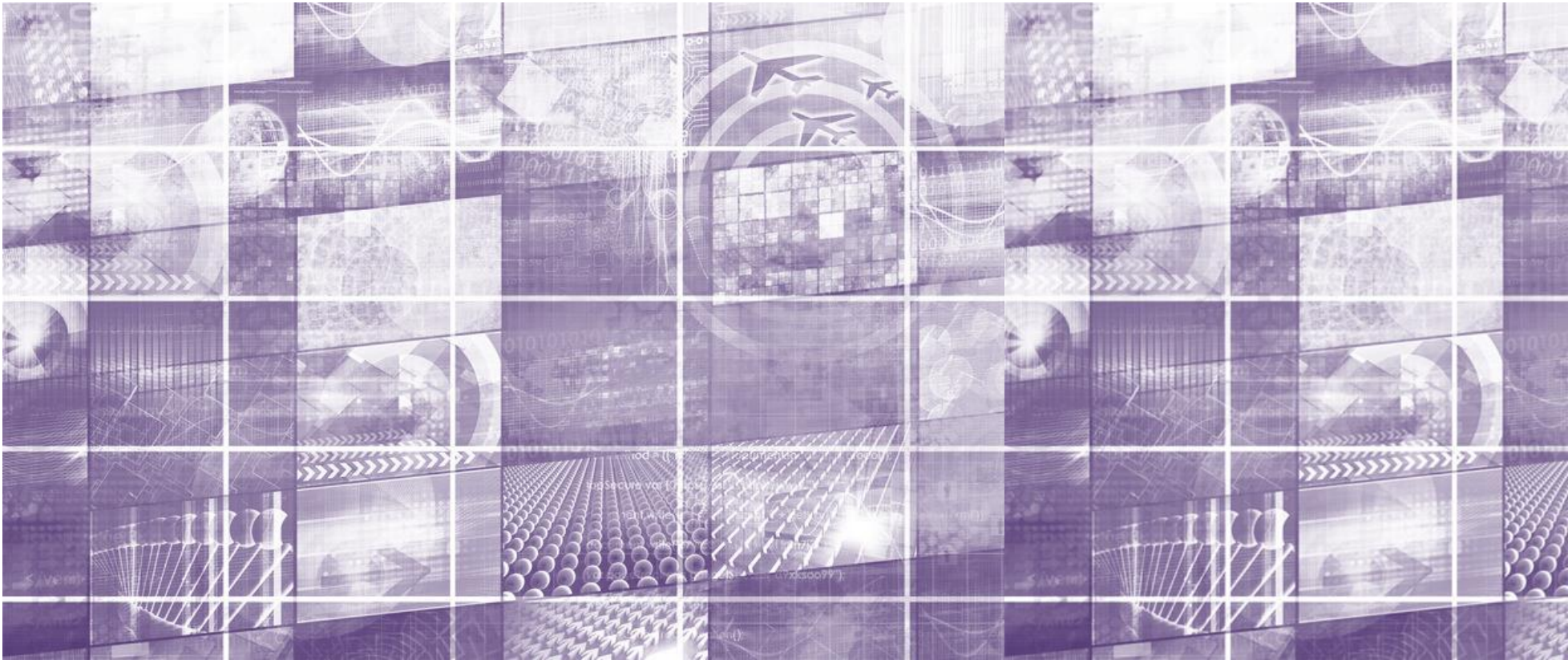
Beispiel: Multizentrische Finanzierungsmodelle II



Öffentlich-gemeinnützige Projektpartnerschaft (ÖGP)



Hybride Finanzierungsmodelle



Ambient Assisted Living

Monitoring von Herz und Kreislauf
Krankheitsbewältigung und Therapie
Unterstützung Medikamenteneinnahme
Intelligente Kleidung
Monitoring der Aktivität der Bewohner
Unfallprävention
Automatische Sicherung der Wohnung
Produkte der Hausautomatisierung
...

Dienstleistungen

soziale DL
medizinische DL
pflegerische DL
Versorgungs-DL
....

Freiwilliges Engagement

Besuchsdienste
Einkaufsdienste
Fahrdienste
...

Informations- und Kommunikationstechnologien

Telefon
E-Mail
Face-to-face
Internet (Bulletin-board, Foren, Blog)
Social Media
Videokonferenzsysteme
...

Hybrides Geschäftsmodell

Merkmale des Modells:
Leistungen
Kommunikation
Erträge
Wachstumskonzepte
Kompetenzkonfiguration
Organisationsformen
Kooperationsmodi
Koordination

Sozialraum

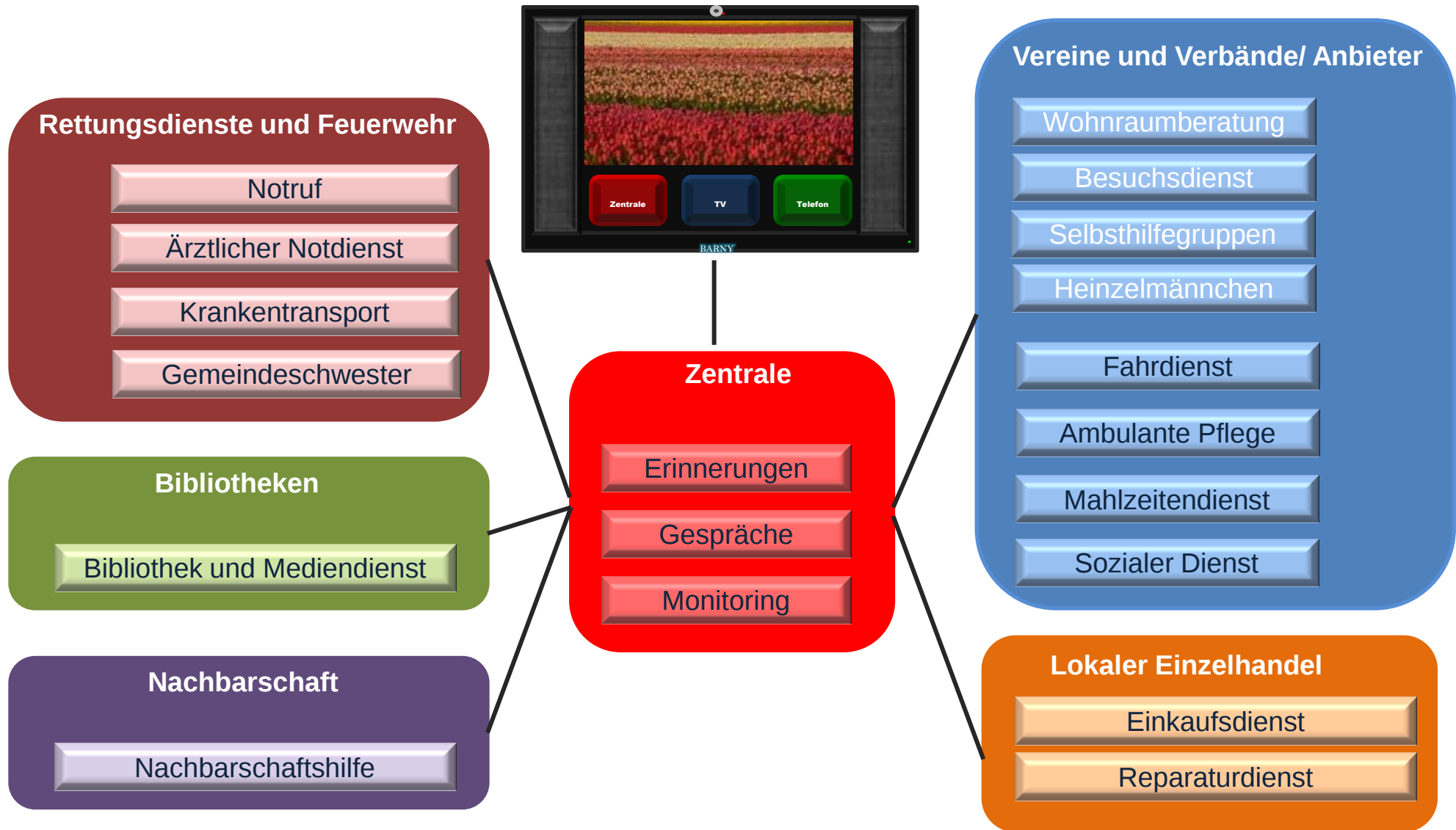
Familie
Nachbarn
Vereine
Kommune
...

Rahmenbedingungen des Modells:
Sozialraumorientierung
Aktivierungspotenzial
Partizipationspotenzial
Lösung von Versorgungsbedarfen

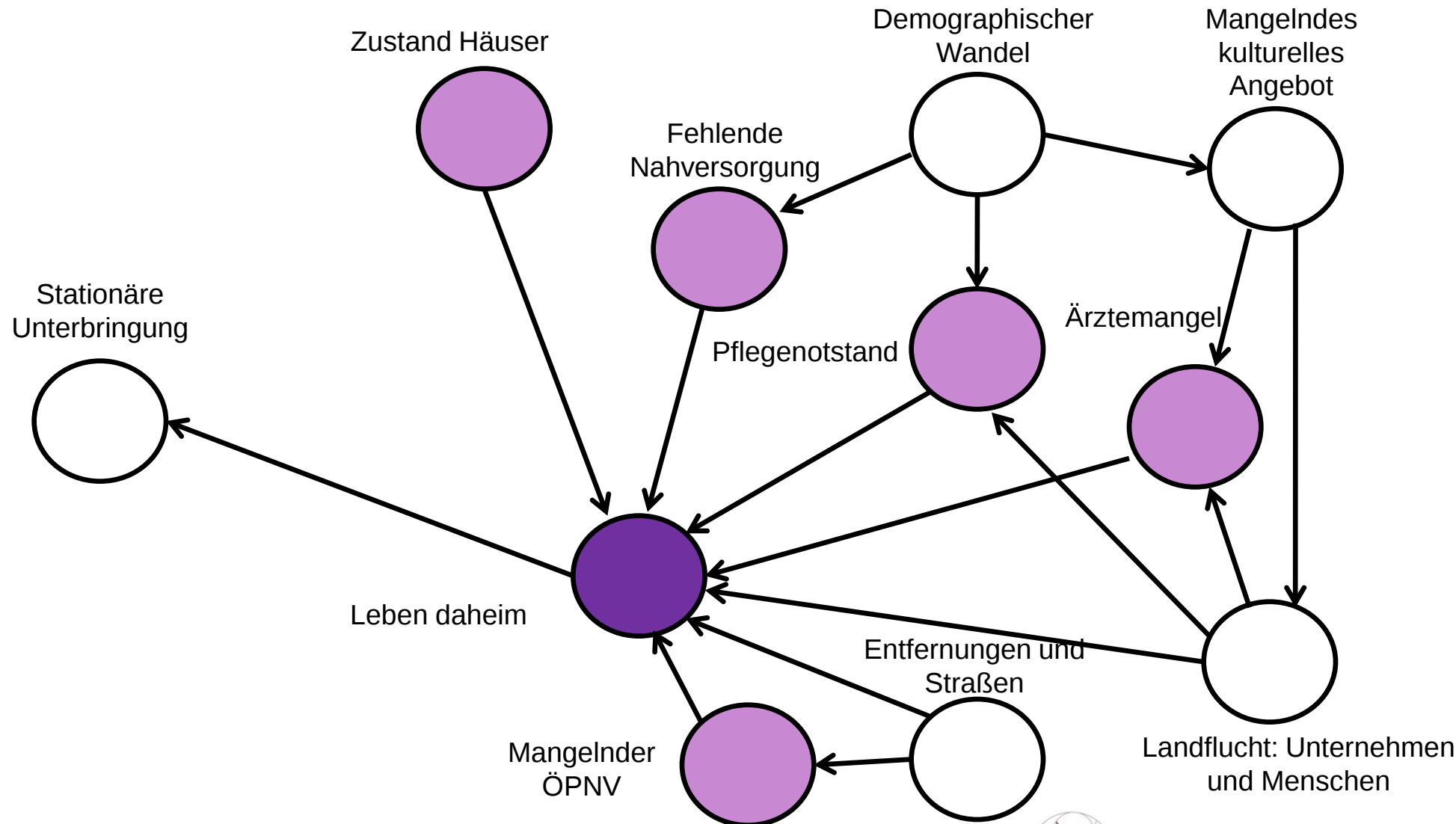
Individuelle Bedarfslagen:

soziale
gesundheitliche
kommunikative
tägliche Güter

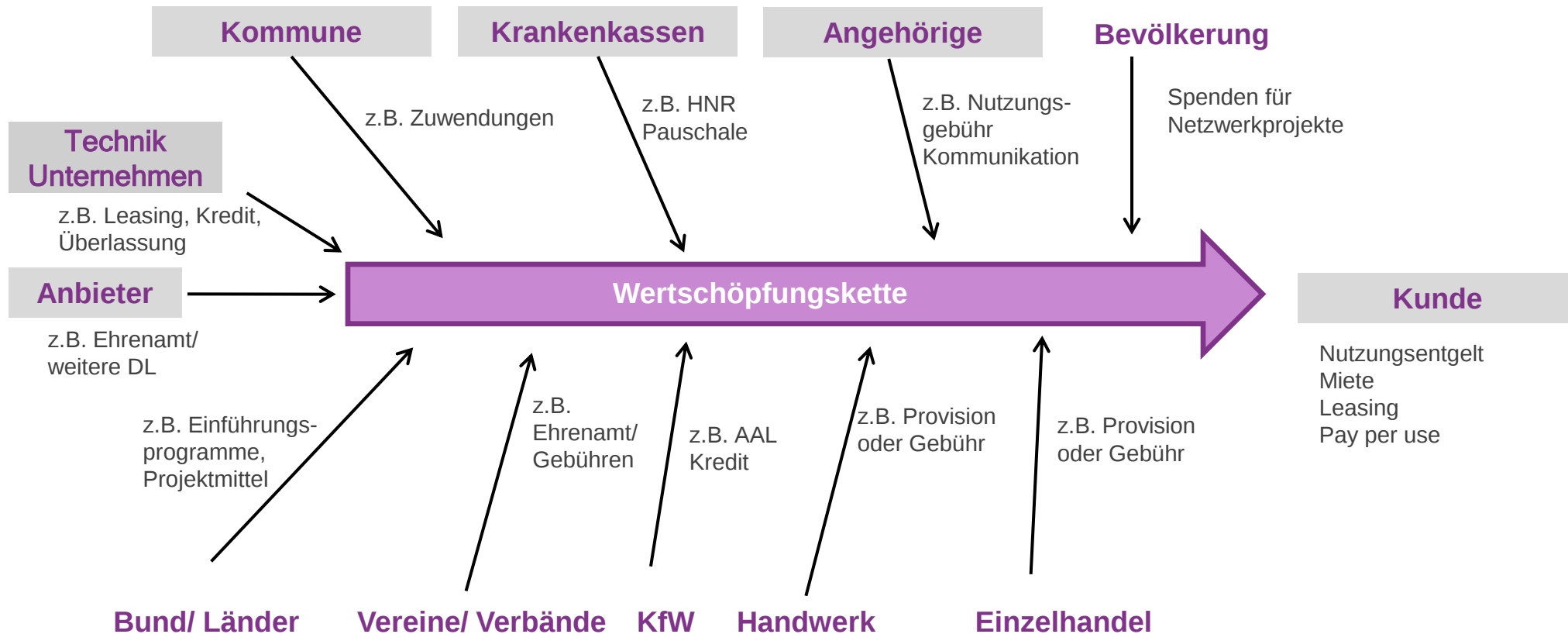
Beispielhafte Anwendung: Zukunft Hausnotruf



Komplexe Probleme mit hybriden Geschäftsmodellen angehen



Erlösmodell



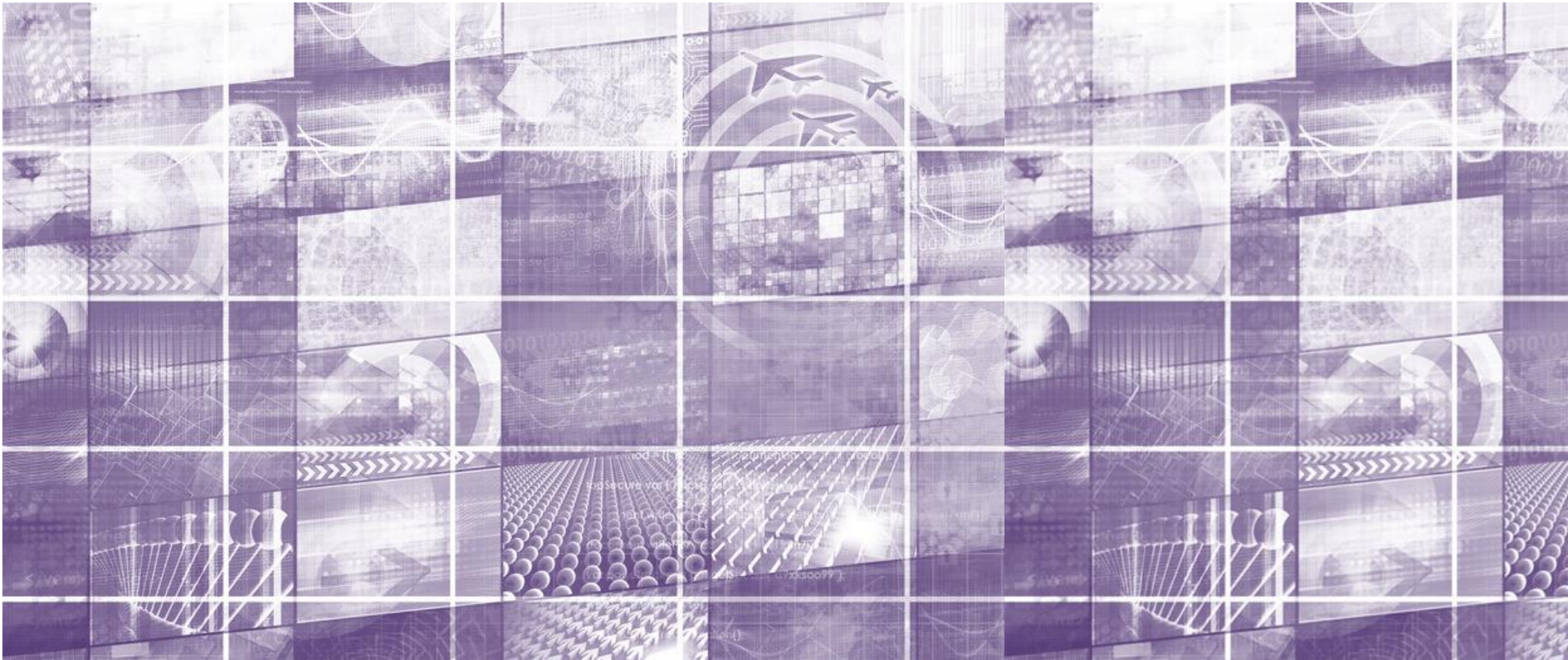
„alter“ Finanzierungsmix vs. „neue“ Hybridfinanzierung

	Marktfinanzierung	Finanzierungsmix	Hybridfinanzierung
Geschäftsmodelle	ex ante (durch Marktlogik)	ex ante (z.B. durch SGB oder Spendenkonzept)	Fortlaufend durch Zusammenarbeit
Dynamik	Eher statisch	Eher statisch	Eher dynamisch
Stakeholderkonstellation	Einfach	Mehrpolig	Komplex

Chancen und Risiken neuer Finanzierungsmodelle

- + Kapitalgewinnung jenseits ausgetretener Pfade
 - + Realisierung neuer Beteiligungs- und Mitbestimmungsmodelle
 - + Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Stakeholdern
 - + experimentelle Formen neuer Ökonomie
 - + stärkere Sozialraumorientierung
 - + ganzheitliche Versorgungsmodelle
 - + Vernetzung und Kooperationserfahrungen
-
- erhöhte Komplexität und hoher erforderlicher Sachverstand
 - Unklare (steuer-) rechtliche Konstruktionen
 - ethische Fragen/ Probleme
 - mehr Einfluss von Investoren und Geldgebern
 - Struktur- und Prozessanpassungen in Organisationen erforderlich

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Zukunft und Nachhaltigkeit

Innovative Beispiele der Investition
und Finanzierung.

Jenseits der Spenden:
Möglichkeiten und Grenzen
mezzaniner Finanzierung.

Ulrich Schartow, Bank für Sozialwirt-
schaft

Ulrich Schartow



Ulrich Schartow, Jahrgang 1969. Ausbildung zum Bankkaufmann. Ab 1993 im Firmenkunden-Kreditgeschäft, zunächst bei einer Großbank, tätig. 1995 Wechsel in die Kreditzentrale der Bank für Sozialwirtschaft AG. 2003 Aufnahme der Tätigkeit in der Tochtergesellschaft IS Immobilien-Service GmbH, seit 2005 Geschäftsführer. Arbeitsschwerpunkt liegt in der (Weiter-)Entwicklung von Analyse-tools zur Beurteilung der Marktfähigkeit von Sozialimmobilien sowie der Beratung sozialwirtschaftlicher Organisationen bei der Erschließung neuer Standorte und dem Einsatz alternativer Finanzierungsinstrumente.

Jenseits der Spenden: Möglichkeiten und Grenzen mezzaniner Finanzierung

Ulrich Schartow
Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

Evangelische Hochschule Darmstadt / Social Talk

12. Dezember 2014

Bank für Sozialwirtschaft AG in Zahlen



Hauptaktionäre



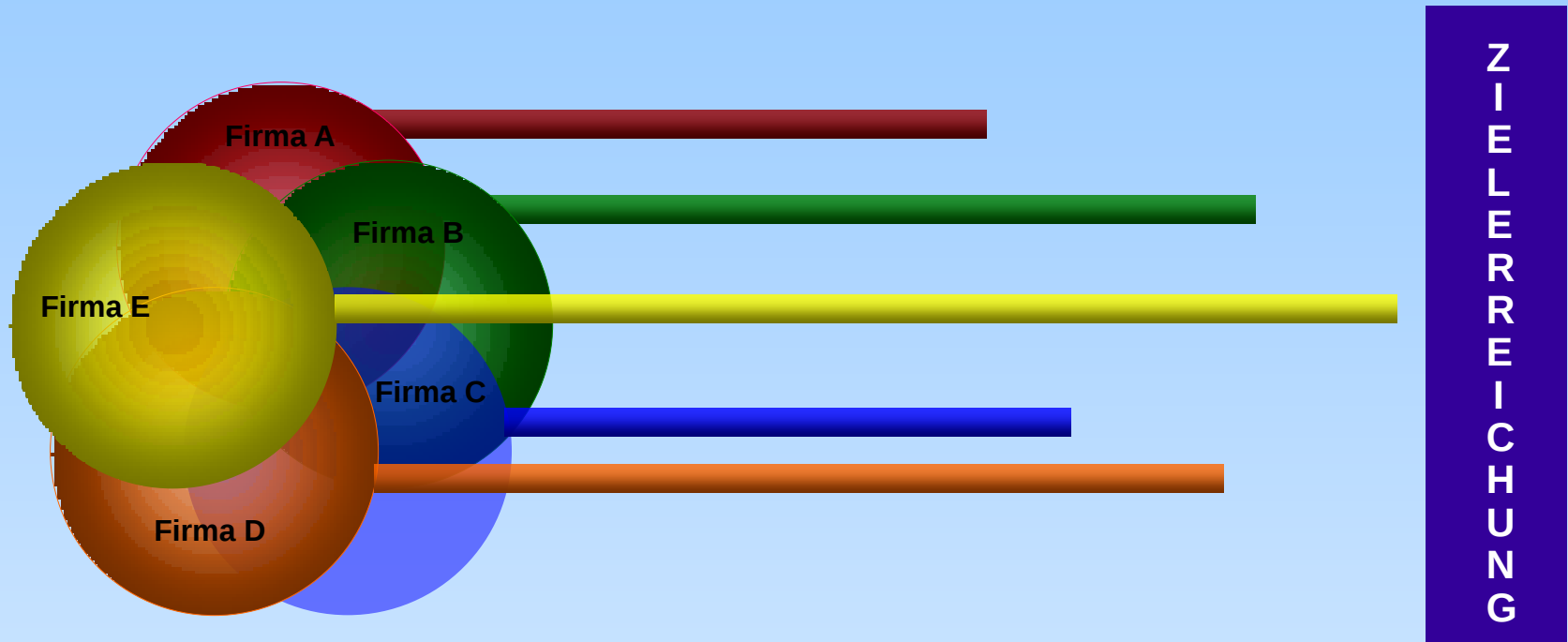
- Gründung: 1923
- Bilanzsumme: 8,7 Mrd. €
- Kundeneinlagen: 6,4 Mrd. €
- Kredite: 4,9 Mrd. €
- Mitarbeiter: 380
- Standorte in Deutschland sowie in Brüssel 17

Stand 31. Dezember 2013

Praxisrelevanz von Risikokapitalarten in der Sozialwirtschaft aus Sicht der BFS

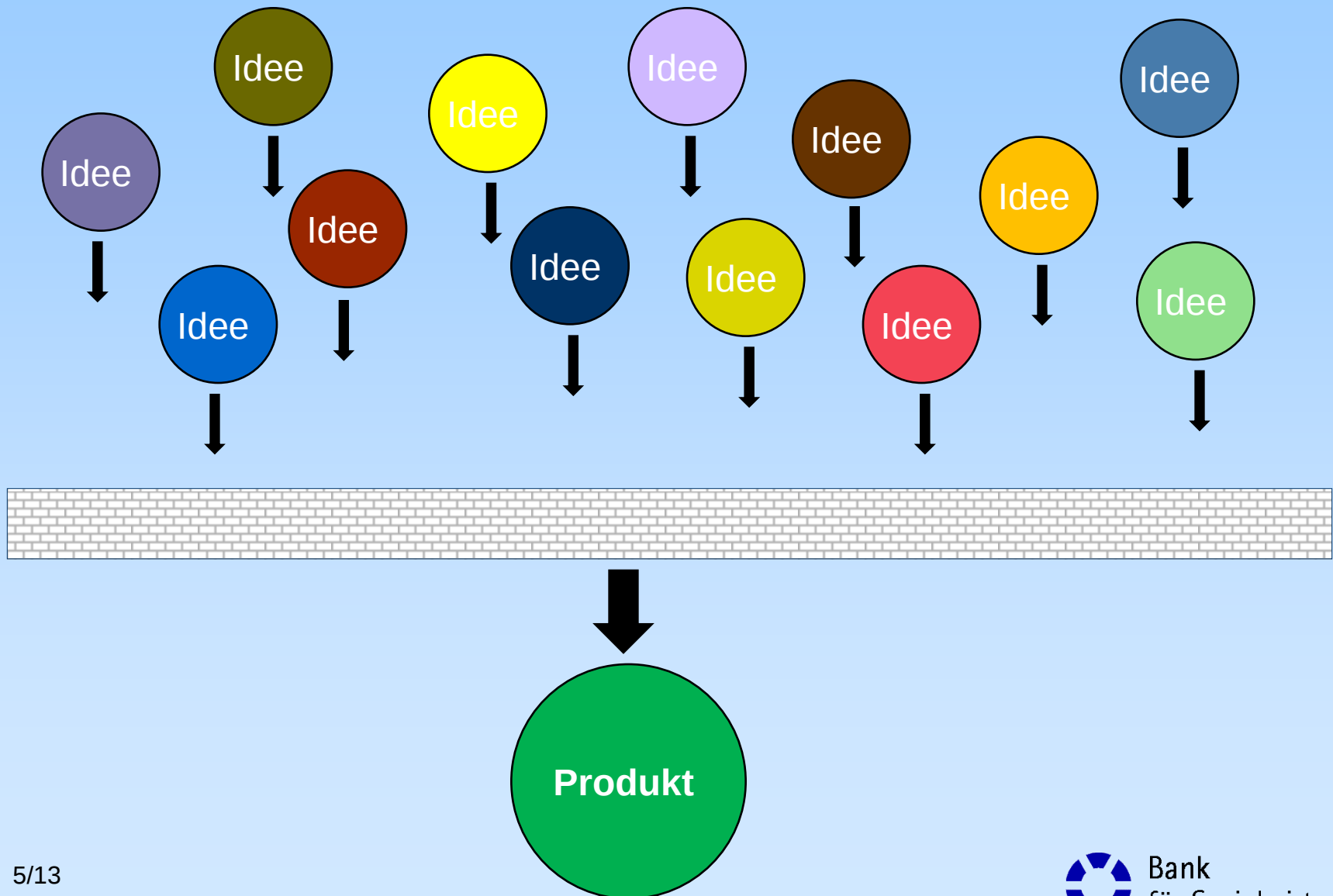
relevante Arten der RK-Generierung	kaum relevante Arten der RK-Generierung
❑ Stamm-/Grundkapital der Vollgesellschafter ❑ Gewinnthesaurierung ❑ Forderungsverkauf ❑ Hebung stiller Reserven	❑ Risikokapitalfonds ❑ Genussrechte, Anleihen etc. ❑ stille Beteiligungen ❑ KfW-Unternehmerkredit ❑ Förderbanken auf Landesebene (L-Bank BW bzw. LfA Förderbank Bayern und Bayerische Beteiligungsgesellschaft)

Risikokapital-Bestandteile im weiteren Sinne

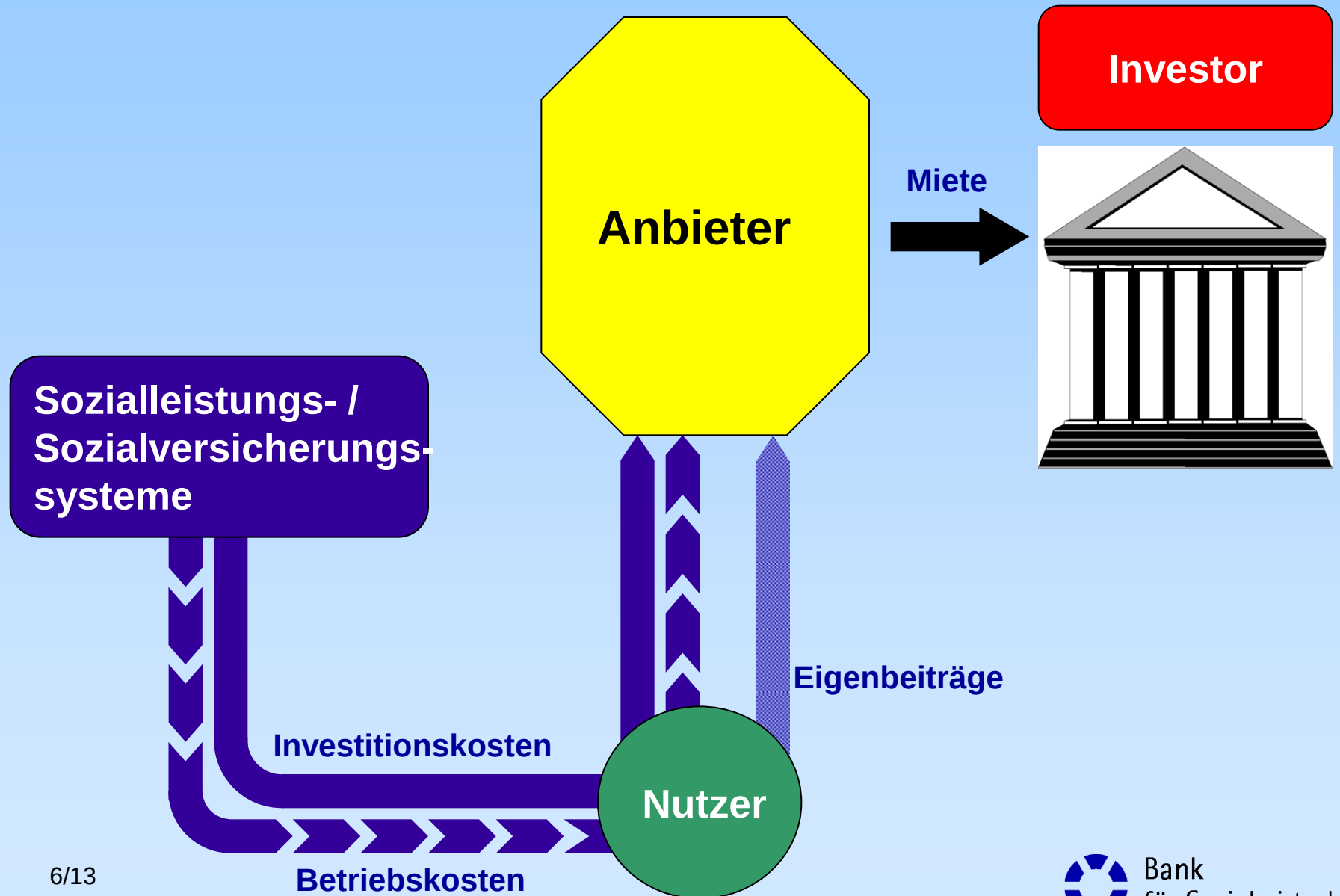


Risikokapital im weiteren Sinne: Strategie
Organisationsstruktur
Mitarbeiter
Geld

Innovationsfreundliche Organisationsstruktur



Typischer Kapitalfluss in der Sozialwirtschaft





Besonderheit:

**Investment nur in Verbindung
mit Gesamtfianzierung durch
die Bank für Sozialwirtschaft AG**

Grundlegende Parameter

Laufzeit: ☐ 31.12.2017

Emissionsphase ☐ 31.12.2011

Zinssatz ☐ 8% - 9% abhängig von Bonität

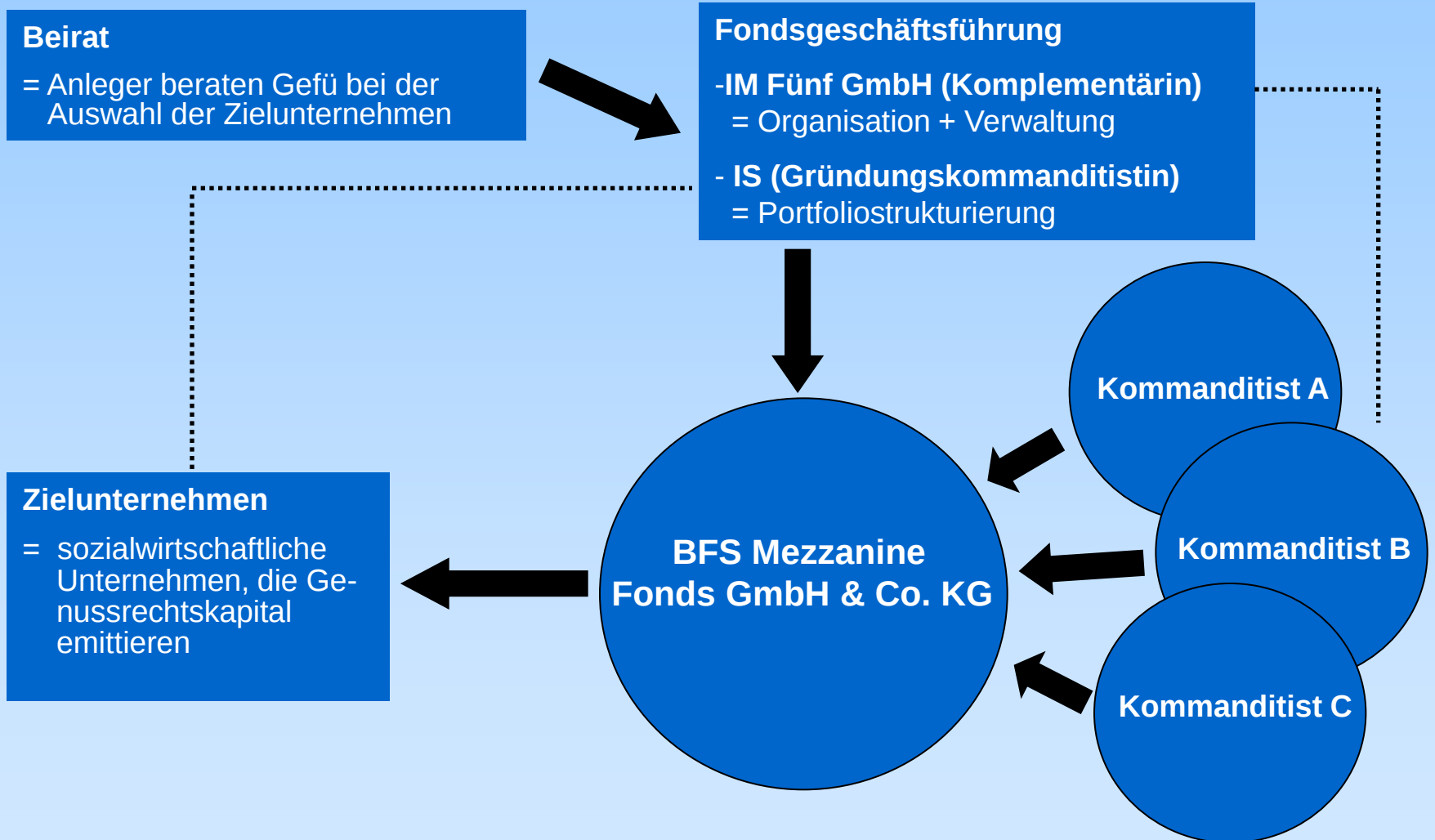
Rendite Anleger ☐ 7%

Steuern

- ☐ Steuersubjekte sind ausschließlich die Anleger
- ☐ Fonds ist rein vermögensverwaltend tätig
- ☐ Anleger erzielen Einkünfte aus Kapitalvermögen

Nachrangigkeit ☐ echte Nachrangigkeit (sog. qualifizierte Nachrangklausel = Zuordnung zu EK)

Fondsstruktur



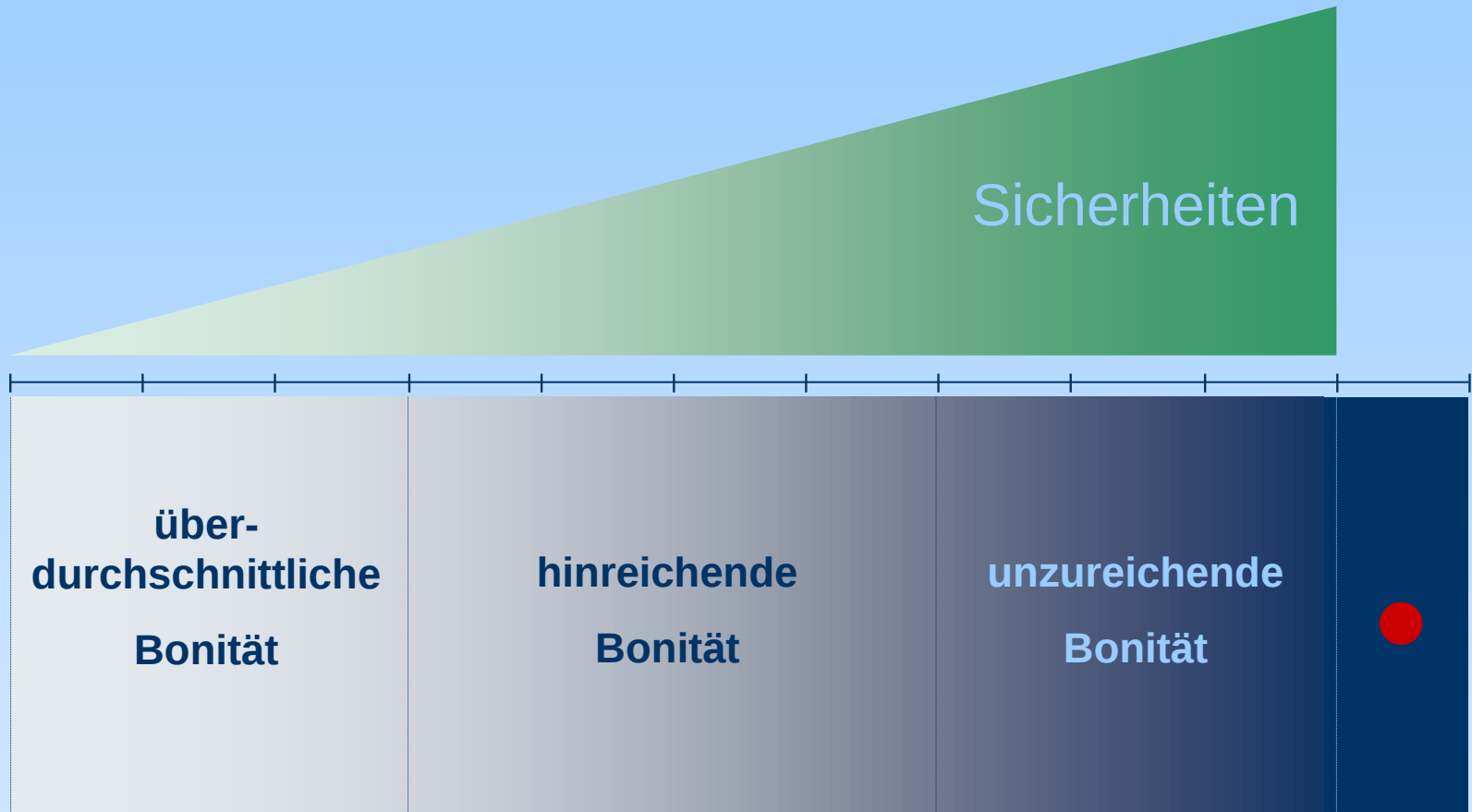
Abgelehnte Projekt-Anfragen in der BFS

Hauptgründe:

1. ungünstige Standort- und Wettbewerbsanalyse
2. inkonsistente Planungsrechnung
3. unzureichende Refinanzierung



Auswirkungen einer optimierten Ressourcenallokation



Fazit

In sozialwirtschaftlichen Organisationen liegen die entscheidenden (und bei weitem nicht nur monetären Risikokapital-Ressourcen) innerhalb der Organisation und nicht außerhalb.

Erfolgreich sind daher am ehesten diejenigen, die sich auf die Optimierung der internen Ressourcenallokation konzentrieren und nicht auf das Anzapfen externer Risikokapital-Quellen.

Danke für Ihr Interesse!

Ulrich Schartow

Bank für Sozialwirtschaft AG

Telefon: 0221/ 97356 491

Email: U.Schartow@sozialbank.de

Internet: www.sozialbank.de



Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Zukunft und Nachhaltigkeit

Alternative Finanzierungsformen.

Lutz Köper, VR Leasing

Lutz Köper



Nach beruflichen Stationen im Firmenkundengeschäft bei einer Genossenschaftsbank im Ruhrgebiet und einer Großbank im Rheinland erfolgte der Einstieg 1997 bei der VR LEASING Gruppe. Nach mehrjähriger Leitung des Geschäftsbereiches Automotive (Flotten, Nutzfahrzeuge, Autohandel) leitet Lutz Köper heute den Bankenvertrieb in Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland.

Social Talk 2014

Innovative Beispiele der Investition und Finanzierung

Darmstadt, den 12.12.2014

Vorstellung der VR Leasing Gruppe: Teil einer starken Gemeinschaft



Werte schaffen Werte.

 Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

- DZ BANK
- WGZ BANK
- Schwäbisch Hall
- R + V
- Union Investment
- WL Bank
- Münchener Hypothekenbank
- DG HYP
- DZ Privatbank
- Leasing Gruppe
- easy credit
- Alle Volksbanken Raiffeisenbanken

Die VR Leasing Gruppe ist die Expertin für mittelstandorientierte Finanzierungslösungen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Gründung: 1972

Mitarbeiter: 1.873



Referent: Lutz Köper



Nach beruflichen Stationen im Firmenkundengeschäft bei einer Genossenschaftsbank im Ruhrgebiet und einer Großbank im Rheinland erfolgte der Einstieg 1997 bei der VR Leasing Gruppe.

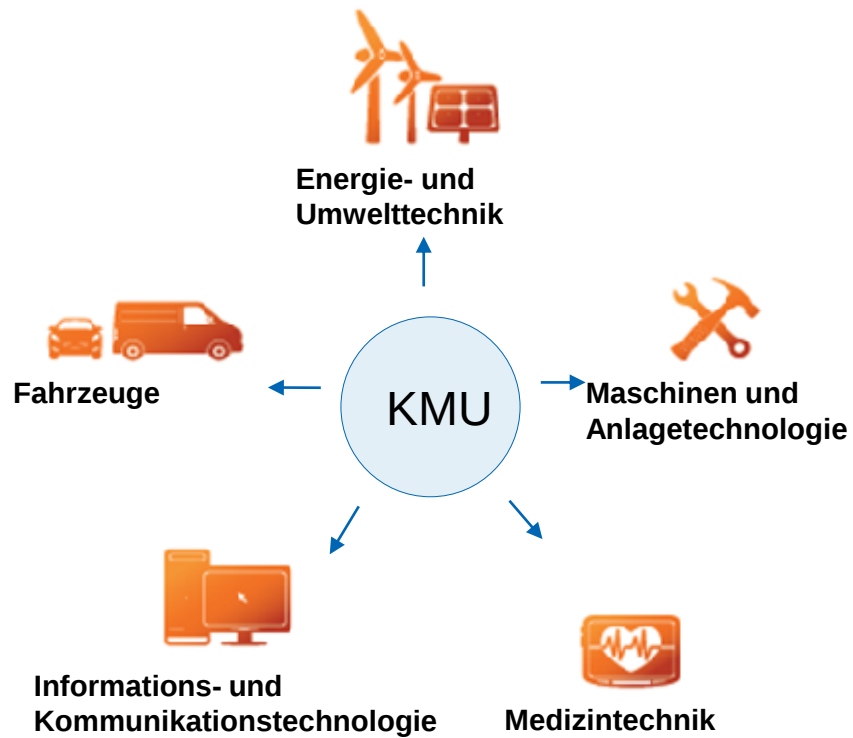
Nach mehrjähriger Leitung des Geschäftsbereiches Automotive (Flotten, Nutzfahrzeuge, Autohandel) leitet Lutz Köper heute den Bankenvertrieb in Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland.

Kernbotschaften

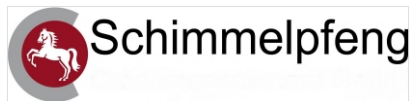
1. Leasing und Mietkauf als sinnvolle Ergänzung zur klassischen Bankfinanzierung zur Erweiterung des finanziellen Spielraums
2. Aktive Kommunikation und hohe Datenqualität ist Garant für günstige Finanzierungsbedingungen
3. Ihre Hausbanken haben Zugriff auf die alternativen Finanzierungsinstrumente und integrieren die in den Beratungsansatz

???

**Für jeden Investitionsbedarf
die passende Lösung**



???



[creditreform.de](#) » [Mitgliedschaft](#) » [Online Services](#) » [Eigenauskunft](#)

Fordern Sie jetzt kostenfrei Ihre Eigenauskunft an.

Wirtschaftsinformationen sind ein wichtiger Baustein im Geschäftsverkehr.

Sie helfen, Geschäftspartner zu identifizieren, die Bonität zu bewerten und das Risiko einer Lieferantenkreditvergabe einzuschätzen und zu steuern. Damit wirken sich die über Sie gespeicherten Informationen direkt auf die Ihnen angebotenen Kreditkonditionen aus. Umso wichtiger ist es, über die eigene Bonität im Bilde zu sein.

- » Kennen Sie Ihre eigene Wirtschaftsauskunft und die Bonitätsbeurteilung?
- » Wissen Sie, welche Daten über Ihr Unternehmen bei Creditreform gespeichert sind?
- » Ist Ihnen bewusst, auf welcher Grundlage Ihr Geschäftspartner das Ausfallrisiko Ihres Unternehmens einschätzt?

125.000 Unternehmen in Deutschland vertrauen nicht nur auf ihr Bauchgefühl. Sieben von zehn Wirtschaftsauskünften werden in Deutschland bei Creditreform eingeholt. Das sind über 15 Mio. Auskünfte.

Und welche Informationen erhalten unsere 125.000 Mitglieder über ihr Unternehmen?

Creditreform steht für Transparenz - wir erfüllen alle deutschen Datenschutzrichtlinien. Machen Sie von Ihrem Recht Gebrauch, und fordern gleich jetzt die Informationen an, die wir über Ihr Unternehmen gespeichert haben.

MeineCrefo

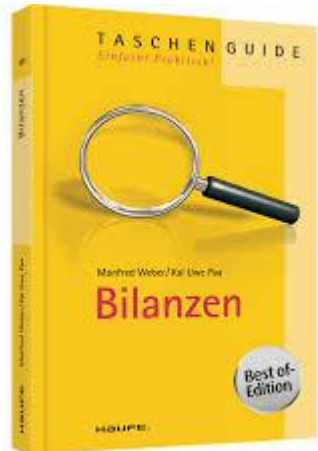
Firma/Name*
Nachname*
Vorname*
Position
Telefon*
E-Mail*
Strasse / Nr.*
PLZ*
Ort*

Informationen

- ☐ Bitte lassen Sie uns kostenfrei die Eigenauskunft "MeineCrefo" zu unserem Unternehmen zukommen.
- ☐ Ich wünsche ein allgemeines Beratungsgespräch.
- ☐ Kostenfreien Newsletter abonnieren (jederzeit abbestellbar)

Abschicken

???



Bankgespräch

Titel

Titel



Vielen Dank

Lutz Köper

VR-LEASING Aktiengesellschaft

Ein Unternehmen der VR Leasing Gruppe

Telefon 06196 99 3880

lutz.koeper@vr-leasing.de

Social Talk 2014

„Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten?“

12. Dezember 2014 | Darmstadt

Zukunft und Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Investment.

Joachim Fröhlich, Evangelische Bank

Joachim Fröhlich, MBA



Joachim Fröhlich ist Bereichsleiter Vermögensmanagement bei der Evangelischen Bank. Im Vorgängerinstitut EKK übernahm er bereits seit 2011 die Bereichsleitung Vermögensmanagement/Treasury. Bevor Herr Fröhlich zur EKK wechselte, leitete er das Investment Consulting bei FAROS Consulting. Zuvor war er als Leiter für den Bereich Kapitalmarkt/ Zinsbuchsteuerung (Treasury) der Wüstenrot Bank und -Bausparkasse verantwortlich, nachdem er Bereichsleiter Treasury der Volksbank Wetzlar-Weilburg eG war. Herr Fröhlich hält einen MBA der Steinbeis-Hochschule Berlin und ist DVFA-Investmentanalyst sowie Certified European Financial Analyst.