

Forschungsjournal

Analysen zu Demokratie und Zivilgesellschaft

Soziale Bewegungen



GELD STINKT NICHT?

Zivilgesellschaft zwischen
Abhängigkeit und Autonomie

Heft 1 – März 2011 € 16,-

LUCIUS
LUCIUS



EDITORIAL

- 2 Liebe Leserinnen und Leser
- 3 Geld stinkt nicht? Zivilgesellschaft zwischen Abhängigkeit und Autonomie

AKTUELLE ANALYSE

- 7 *Jochen Roose*
Nordafrika 2011: Revolutions- und Bewegungstheorien und die (Un-)Vorhersehbarkeit von Protest

THEMENSCHWERPUNKT

- 19 *Knut Bergmann/Susanna Krüger*
Die Einkommensquellen der Zivilgesellschaft
- 29 *Philipp Hoelscher*
Kredit statt Spende? Venture Philanthropy als Soziale Investition
- 39 *Brigitte Behrens*
Unermüdlich und unbestechlich. Greenpeace lehnt staatliche Fördergelder ab
- 41 *Olaf Tschimpke*
Staatliche Förderung von Umweltverbänden - Warum nicht?!
- 47 *Gabriele Lingelbach*
Die Entwicklung von Transparenzgeboten im bundesrepublikanischen Spendenwesen
- 55 *Frank Adloff/Rupert Graf Strachwitz*
Eine Privilegierung von Stiftungen - wozu?
- 65 *Birgit Weitemeyer*
Der Nutzen von steuerlicher Begünstigung für Spenden. Eine evolutionsbiologische Perspektive auf Privat- und Unternehmensspenden

PULSSCHLAG

- 75 *Ulrich von Alemann*
40 Jahre Bürgerbeteiligung - Demokratie als Wagnis
- 83 *Roland Roth*
Die Blockade zwischen Staat und Bürgern - Demokratie im Wandel
- 87 *Leif Kramp/Jörg-Uwe Nieland/Stephan Weichert*
Das Publikum als Qualitätsinstanz. Plädoyer für eine neue Beschwerdekultur
- 94 *Armin Pfahl-Traughber*
Antisemitismus in der globalisierungskritischen Bewegung und dem Netzwerk „Attac“
- 105 *Veranstaltungshinweis*
Neues Kolloquium „Politik von unten“

TREIBGUT

- 106 Materialien, Notizen, Hinweise

LITERATUR

- 110 *Anna Wolf*
Anpassen, um zu überleben (Strachwitz, Rupert Graf: Die Stiftung - ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung)
- 112 *Karin Urich*
Dem Geist der friedlichen Revolution auf der Spur. Sammelbesprechung zur Wandeldynamik der Wende in Ostdeutschland 1989
- 117 *Myriam Kagischke/Stephanie Schmoliner/Lena Lehmann*
Vom Golf zum Prekariat (Huber, Berthold/Wetzel, Detlef: Junge Generation. Studien und Befunde zur Lebenslage und den Perspektiven der bis 35-Jährigen)

121 ABSTRACTS**126 IMPRESSUM**

Kredit statt Spende?

Venture Philanthropy als Soziale Investition

Philipp Hoelscher

Sind Unternehmen gemeinnützig, wenn sie Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen? Was wirkt bei der Armutsbekämpfung nachhaltiger – eine Spende oder ein Kredit? Wer kann sozialen Wandel schaffen – der Markt oder die Zivilgesellschaft? Fragen wie diese verdeutlichen: Philanthropie und die Finanzierung gemeinwohlorientierter Tätigkeiten sind derzeit einem massiven Wandel unterworfen. Vorherrschende Modelle, die auf privatem Stiften und Spenden sowie staatlichen Zuwendungen beruhen, werden von neuen Ansätzen herausgefordert. Diese neuen Ansätze bedienen sich verstärkt ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Mittel, um Lösungsideen für gesellschaftliche Herausforderungen umzusetzen, und werden daher bisweilen unter dem Schlagwort „Philanthrokapitalismus“¹ zusammengefasst. Sie nehmen erhöhte Innovationskraft und Effizienz für sich in Anspruch und stellen lange vorherrschende Denkmuster in Frage, wonach gemeinnützige Tätigkeiten in einem (keinesfalls profitorientierten) „Dritten Sektor“ verortet werden. Schlagwörter wie „Soziale Investition“, „Sozialunternehmer“ und nicht zuletzt „Venture Philanthropy“² stehen sinnbildlich für diesen Weg.

Der Beitrag skizziert die Entwicklung mit Fokus auf die Venture Philanthropy und stellt diese in einen weiteren Kontext, in dessen Zentrum das Konzept der Sozialen Investition steht. Er erläutert die Instrumente sowie seine Implikationen und diskutiert Chancen und Risiken.³ Die neue Entwicklung, so die These dieses Beitrags, birgt erhebliches Erfolgspotenzial, enthält bisweilen jedoch „Blindstellen“ und kann daher auch in Zukunft nur als eines unter mehreren komplementären Instrumenten im Werkzeugkasten der Philanthropie gesellschaftliche Veränderungen erwirken.

1 | Venture Philanthropy – das Konzept

Venture Philanthropy (VP) beruht auf der Idee, Prinzipien des *venture capital* aus der gewinnorientierten Wirtschaft auf den gemeinnützigen Sektor zu übertragen. *Venture capital*, auch mit Risikokapital übersetzt, wird in junge, aufstrebende Unternehmen investiert, um diese für einige Jahre in einer strategischen Partnerschaft zu unterstützen. Anschließend zieht sich der Investor wieder zurück und erzielt im Idealfall eine ansehnliche Rendite, während das mittlerweile konsolidierte Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist. Venture Philanthropen übernehmen nun einige der Strategien des Risikokapitals und wenden diese auf die Welt der Philanthropie an, d.h. sie investieren in gemeinnützige Organisationen (vgl. Hoelscher 2010: 46). Auch sie erhoffen sich dadurch einen Gewinn – dies kann ein gesellschaftlicher oder auch ein monetärer sein bzw. eine Mischung aus beidem.

Die Idee entstand in den 1990er Jahren in den Vereinigten Staaten als Ergebnis eines Forschungsprojekts und mündete in einem Artikel im „Harvard Business Review“ (Letts/Ryan/Grossman 1997).⁴ Darin diagnostizieren die Autoren, zahlreiche gemeinwohlorientierte Projekte würden nur marginale Ergebnisse erzielen; gleichzeitig würden insbesondere Förderstiftungen zu wenig darauf achten, dass die unterstützten Nonprofit-Organisationen (NPOs) auch über ausreichende organisatorische Kapazitäten zur nachhaltigen Durchführung dieser Projekte verfügten. Die Lösung: Stiftungen sollten Techniken des *venture capital* auf ihre eigene Arbeit anwenden. Dieser Vorschlag sorgte in der Folgezeit in den USA für Furore: „The new model of grantmaking called ‚venture philanthropy‘ burst loudly onto the scene in the mid-to-late-1990s, promoted as a way to

revolutionize grantmaking and the nonprofit sector“ (Moody 2006: 1).

Das Modell der VP folgt bei der Förderung von Nonprofit-Organisationen bzw. Sozialunternehmen⁵ durch Stiftungen, Fonds oder andere Geldgeber den folgenden Kernprinzipien (vgl. Hoelscher 2010):

- Unterstützung durch finanzielles, intellektuelles und soziales Kapital
- Aufbau organisatorischer Kapazitäten der Empfängerorganisationen (*capacity building*)
- Investitionen in mehrjährige Business-Pläne (in der Regel 3-7 Jahre)
- Erfolgskontrolle anhand von Zielvorgaben und Wirkungsmessung
- Exit-Strategien

Konkret bedeutet dies, dass Venture-Philanthropen ein „Portfolio“ handverlesener Organisationen aktiv zusammenstellen, auf „Qualität“ prüfen und fördern. Bei dieser Förderung steht neben bestimmten Projekten vor allem auch die Stärkung der geförderten Organisation selbst im Mittelpunkt. Dies geschieht durch finanzielle Mittel wie Spenden, Darlehen, Eigenkapital und Mezzanine-Finanzierung (Achleitner 2007: 6; dazu ausführlicher der folgende Abschnitt 3), aber auch durch Unterstützung etwa in strategischem Management, Fundraising oder Buchführung sowie durch die Bereitstellung von Kontakten und Netzwerken (John 2007: 8). Besondere Aufmerksamkeit wird auf Effizienz und Effektivität der geförderten Organisationen gelegt – diese müssen Business-Pläne für ihre Aktivitäten erstellen und regelmäßig überprüfen bzw. nachweisen, dass die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Schließlich wird in der sogenannten „Exit-Strategie“ festgelegt, wann und unter welchen Bedingungen die Zusammenarbeit wieder beendet wird.

2 | Verbreitung

Diese neuen Überlegungen fielen in den USA der 1990er Jahre auf fruchtbaren Boden: Die

in den Boomjahren des Neuen Marktes reich gewordenen „Dot-Com-Millionäre“ stellten die Protagonisten der jungen philanthropischen Herangehensweise (Moody 2006: 9). Im Durchschnitt sank damit nicht nur das Alter der aktiven Philanthropen, sondern diese zeigten auch zunehmendes Interesse daran, über die Ergebnisse ihrer philanthropischen Aktivitäten informiert zu werden. Mit dem Auftreten dieser neuen Akteure veränderte sich auch die Terminologie: Aus Stiftern bzw. Spendern wurden „Investoren“, die Effekte der Aktivitäten von NPOs zu einem *social return on investment* des Engagements von „Sozialunternehmern“ (vgl. Martin 2009: 27ff). Insbesondere die frühen Vertreter der VP in den USA grenzten sich unter Rückgriff auf diese Charakteristika bewusst von der „traditionellen“ Philanthropie ab. Diese vergeblich ihre Mittel unstrategisch nach dem Gießkannenprinzip, pflege hierarchische Beziehungen zu Empfängerorganisationen und könne gesellschaftliche Wirkung nicht nachweisen (vgl. Katz 2005: 126). Der Anspruch einer neuen, auf Effizienz und Nachhaltigkeit ausgerichteten Philanthropie führte zu Auseinandersetzungen zwischen erfahrenen Philanthropen und NPO-Managern einerseits sowie den neuen Akteuren andererseits, denen man Überheblichkeit vorwarf (Moody 2006: 3). Inzwischen hat sich in den USA bereits wieder eine – vor allem terminologische – Veränderung vollzogen. Viele Organisationen beschreiben ihre Aktivitäten seither unter verwandten Bezeichnungen, wie etwa *engaged philanthropy*, *strategic philanthropy* oder *mission-driven philanthropy*. Sie alle eint der Fokus auf das Konzept der Sozialen Investition (siehe Abschnitt 3).

Auch in Deutschland sind in den vergangenen Jahren Organisationen auf den Plan getreten, die sich Elemente der Venture Philanthropy und ihrer verwandten Konzepte zu Eigen machen. So fördern beispielsweise Ashoka oder BonVenture Initiativen bzw. Sozialunternehmen, die innovativ und mit unternehmerischem Ansatz gesellschaftliche Herausforderungen angehen. Die Berliner PHINEO gAG wiederum

hat sich darauf spezialisiert, die Wirkung von gemeinnützigen Organisationen im Kontext ihrer Themenfelder zu analysieren und berät auf dieser Basis Stifter, Spender und engagierte Unternehmen, die besonders wirksame Projekte für ihr Engagement suchen.

3 | Von der Spende zur Investition

Die genannten Konzepte unterscheiden sich in Details, kreisen aber letztlich um einen Kern: den Begriff der ‚Sozialen Investition‘. Spenden und andere private Beiträge zum Gemeinwohl werden dabei einer Logik unterworfen, die den Gedanken der ‚lohnenden Investition‘, die also bestimmte Erträge erzielen soll, auch in den philanthropischen Bereich einbezieht (Adloff 2010: 39). Das spiegelt nicht zuletzt die verstärkt beobachtbare Grenzverwischung zwischen den Sektoren wider, die in den letzten Jahren zu neuen Handlungsansätzen gemeinwohlorientierter Akteure geführt haben.

Was genau wird unter einer Sozialen Investition verstanden? Hier sind unterschiedliche Vorstellungen anzutreffen. So versteht etwa die PHINEO gAG unter einem Sozialen Investor eine Person, die an maximalen sozialen Erträgen interessiert ist und daher wirkungsorientiert geben möchte. Dies schließt ausdrücklich auch „normale“ Spender oder Stifter ein, die sich dieser klassischen Art des Gebens unter strategischer Berücksichtigung der Resultate bedienen. Das gilt auch für die Definition des ‚Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen‘ der Universität Heidelberg. Demnach sind Soziale Investitionen „alle privaten Beiträge zum Gemeinwohl, die freiwillig getätigt und sowohl von den Investoren als auch von der Gesellschaft als gemeinwohlbezogen legitimiert sind“. ⁶ Zentrales Merkmal sind Qualitätsparameter, die den Gemeinwohlbezug der Motive und Erträge einer solchen Investition aufzeigen. Dieses Verständnis greift nicht auf das Gemeinnützigkeitsrecht oder Sektorlogiken als Bezugspunkte zurück, sondern überlässt die Bestimmung dessen, was unter Ge-

meinwohl verstanden wird, jeweils der Öffentlichkeit. Mit anderen Worten können unter Umständen auch Tätigkeiten, welche wie die Kreditvergabe üblicherweise der Erwerbswirtschaft zugeordnet werden, als gemeinwohlorientiert verstanden werden, wenn sie nicht nur einen privaten, sondern auch einen gesellschaftlichen Nutzen erzielen.

Dies schlägt die Brücke zu einem engeren Verständnis der Sozialen Investition, das sich weniger auf Spenden bezieht, sondern stattdessen traditionelle For-Profit-Instrumente bevorzugt. Eine einfache Variante wäre zunächst die „ethisch korrekte“ Anlage von Stiftungvermögen. Weitergehende Optionen, wie sie etwa Brest und Harvey in ihrem Buch „Money well spent“ (Brest/Harvey 2008) vorschlagen, sind Kreditvergabe, Darlehen oder Bürgschaften.

Die Autoren begreifen ihre Art des sozialen Investierens als Einstellungssache, die zu einer effektiveren Ressourcenallokation führe: „Here we’re really talking about an attitude: use your resources to achieve the greatest possible impact in achieving your objectives“ (Brest/Harvey 2008: 15). Der Weg dazu führt vor allem über sogenannte *mission investments*, die neben einem gesellschaftlichen auch einen finanziellen Gewinn erzielen können (der dann im Normalfall jedoch niedriger als die Erträge einer herkömmlichen Investition ausfällt). Diese *mission investments* können wiederum in verschiedenen Varianten vorgenommen werden: So kann zum Beispiel ein Geldgeber an Sozialunternehmen Darlehen vergeben, deren Raten unterhalb des Marktniveaus angesiedelt sind. Damit erhält die NPO oder der Sozialunternehmer Zugang zu Finanzierung, etwa um dringend nötige Anschaffungen zu tätigen. Der Geldgeber wiederum kann nach erfolgter Rückzahlung die Geldsumme erneut einsetzen und anderen Organisationen zur Verfügung stellen. Eine Variante davon ist die Bürgschaft: Der Geldgeber verbürgt sich für die NPO gegenüber einem Kreditgeber und gewährleistet auf diese Weise, dass die Raten moderater ausfallen oder der Kredit überhaupt vergeben wird.

Eine dritte Option stellt die Einbringung von Eigenkapital in eine NPO oder ein Sozialunternehmen dar – hier erschwert das Gewinnausschüttungsverbot in steuerbegünstigten Organisationen jedoch zusätzlich die Möglichkeit eines *financial return on investment*.⁷

Ein Vorteil dieser *mission investments* sei es, dass die Empfänger zu selbständigem Wirtschaften angeregt und letztlich nachhaltiger gestärkt würden als durch Spenden, die auf Dauer nur Abhängigkeiten und das Warten auf die nächste Überweisung förderten: „Es ist nicht zu wenig Geld da, sondern es kommt mit der falschen Geste der bloßen Fürsorge statt der Erwartung eines Investors“ (Jansen/Oldenburger 2010).

Die Verbindung zum *venture capital* entsteht an dieser Stelle durch das Risiko, das ein sozialer Investor trägt, wenn er die geschilderten Instrumente anwendet. Denn Kredite können ausfallen, Darlehen nicht zurückgezahlt werden, Bürgschaften fällig werden. Der Venture Philanthrop trägt bei den genannten Instrumenten mithin ein vergleichbares Risiko wie der *venture capitalist* – mit dem Unterschied, dass durch seine Investition auch ein gesellschaftlicher Nutzen erzielt werden kann. Deutlich zutage tritt an dieser Stelle eine Vermischung von Eigennutz und Gemeinnutz (in der angelsächsischen Debatte als *blended value* bezeichnet), welcher die Aufteilung in einen profitorientierten Markt- und einen gemeinwohlorientierten Dritten Sektor nicht mehr gerecht werden kann. Doch wird hier der tatsächliche gesellschaftliche Nutzen nicht von schnödem Profitdenken überlagert, gar zu dessen Legitimation missbraucht?

Nein, sagen Brest und Harvey und verweisen auf in den USA getätigte Soziale Investitionen, die etwa die Einführung der „Pille danach“ ermöglichten, für die es aus politischen Gründen keine herkömmliche Finanzierung gegeben habe. Ein weiteres Beispiel ist die Stammzellenforschung, die von Investoren gefördert wurde, als die öffentlichen Finanzierungsquellen dies aus politischen Gründen nicht mehr als opportun erachteten (Brest/

Harvey 2008: 122f). In beiden Fällen, so die Autoren, hätten die Geldgeber die Gesellschaft durch die Entwicklung technischer Innovationen, die sonst keine Marktreife entwickelt hätten, vorangebracht und dafür auch noch eine finanzielle Rendite erzielt. Auch die Vergabe von Mikrokrediten, die zunächst vielen Investoren aus ökonomischer Sicht zu riskant erschienen und für deren Entwicklung Mohammad Yunus' Grameen Bank den Friedensnobelpreis erhielt, ist ein populäres Beispiel für die Vermischung von Privat- und Gemeinnutzen bzw. die Erzeugung eines gesellschaftlichem Mehrwerts durch marktförmige Instrumente. Wann hier allerdings tatsächlich ein solcher Mehrwert erzielt wird, ob er den privaten übersteigt oder sogar als gemeinnützig anerkannt wird, ist umstritten (vgl. Edwards 2008) und muss tatsächlich in einem gesellschaftlichen Aushandlungsprozess entschieden werden.

4 | Die Folgen: Wirkungsmessung und Transparenz

Was hat diese Entwicklung für Konsequenzen? Zunächst ist dies eine zunehmende Betonung von Wirkungsmessung der durchgeführten Projekte oder Programme – wer investiert, möchte auch über den Ertrag seiner Investition Bescheid wissen. Entsprechend wurden in den vergangenen Jahren – in Deutschland mit einiger Verspätung im Vergleich zu den USA – entsprechende Methoden entwickelt oder verfeinert.⁸ Die Methoden unterscheiden sich dabei häufig und haben mit der Schwierigkeit zu kämpfen, gesellschaftliche Veränderungen eindeutig und kausal auf bestimmte Projekte zurückzuführen. Streng wissenschaftlich betrachtet dürfte der Standpunkt von Achleitner (2007: 7) zwar zutreffen, wonach „ein Kern sozialen Einflusses wohl zu keinem Zeitpunkt quantitativ wird greifbar sein können“. Die Methoden zur Annäherung an die Wirkung, den *outcome* bzw. *impact*, werden jedoch kontinuierlich verfeinert und werden zunehmend zuverlässiger.⁹ Sie greifen dabei auf ver-

schiedene Ansätze zurück: So können über die Befragung von *beneficiaries*, also der Begünstigten der Projekte, Erkenntnisse über Projektergebnisse im Umfeld dieser Zielgruppe erzielt werden. Die PHINEO gAG wiederum gewinnt Aufschluss über die Wirkung von Projekten anhand der Analyse einer Vielzahl von Indikatoren wie Zieldefinition, Passgenauigkeit von Handlungsansatz und Personal oder Qualitätsmanagement und Evaluation.¹⁰ Dabei wird unter dem Motto „to improve, not to prove“ der Gedanke unterstrichen, dass durch die Wirkungsanalyse die Arbeit von NPOs unter-

stützt und verbessert werden kann, indem sie Aufschluss über Erfolgs- und Misserfolgs-Faktoren liefert.

Einen weiteren Ansatz verkörpert das Verständnis von gesellschaftlicher Wirkung als Investitionsertrag besonders deutlich: die Methode der Berechnung des „Social Return on Investment“ (SROI). Hierbei wird versucht, Projektergebnisse zu quantifizieren und in monetären Werten auszudrücken. Bemessen wird dies in der Regel darüber, welche Kosten dem Staat durch die Projekte erspart bleiben. So entstehen etwa durch eine erfolgreiche Reso-



zialisierung von Straftätern dem Staat weniger Kosten etwa für Inhaftierung oder Betreuung durch Sozialarbeiter (vgl. Mildener/Münscher 2009). Auch die zuletzt umstrittene Berliner Treberhilfe berechnet ihren erzielten „Social Profit“ auf diese Weise und gibt an, im Jahr 2008 einen gesellschaftlichen Mehrwert von 15 Prozent erzielt zu haben: „Für jeden Euro an Leistungen finanziert aus Haushaltsmitteln, fließen 1,15 Euro an staatliche Institutionen zurück.“¹¹ Abgesehen von der sprachlichen Irreführung (die Gelder fließen nicht tatsächlich zurück) mag man sich angesichts der Komplexität der Gesellschaft und ihrer Wirkungszusammenhänge fragen, welchen Aussagewert eine solche Zahl tatsächlich hat. Sie kann meines Erachtens lediglich einen Indikator, eine Annäherung an tatsächliche Wirkung darstellen – eignet sich aber dank der suggerierten mathematischen Präzision hervorragend für die Öffentlichkeitsarbeit.¹²

Von wachsenden Erkenntnissen über die Ergebnisse von gemeinwohlorientierten Projekten und mithin auch über die Effektivität von Organisationen wird außerdem mehr Transparenz im Nonprofit-Sektor erhofft.¹³ Dies gilt jedoch nicht nur für die Wirkungen der durchgeführten Projekte, sondern auch für organisatorische und finanzielle Strukturen der Organisationen, da die Logik der Investition eine detaillierte Kenntnis der „Investitionsobjekte“ voraussetzt, um optimale Ergebnisse erzielen zu können und Risiken zu minimieren. Denkt man diesen Ansatz zu Ende, liegt der Gedanke einer „Börse des Dritten Sektors“ nicht mehr fern – ein sozialer Kapitalmarkt, an welchem Sozialunternehmen um effizienzorientierte Investoren konkurrieren (vgl. Alberg-Seberich 2010: 90). Ein allgemein akzeptierter Standard, der eine organisationsübergreifende Vergleichbarkeit von gemeinnützigen Organisationen ermöglicht, wäre dazu vonnöten. Eine solche Entwicklung dürfte allerdings eine Rationalität verkörpern, „die dem Dritten Sektor zum Teil fremd zu sein scheint“ (Sandberg 2010: 124).

5 | Kritik

Diese Verschmelzung von Sektorlogiken wird nicht gänzlich unkritisch betrachtet. So beurteilt Adloff (2010: 40) die marktbasieren Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen als „ökonomisches Erziehungsprogramm“, das ein angloamerikanisches kulturelles Selbstverständnis transportiere, in welchem dem Staat ein „negativer Code“ von Zwang, Bürokratie und Überregulierung zugeordnet würde. Michael Edwards, profiliertester Kritiker des Philanthrokapitalismus, warnt vor der Durchdringung der Zivilgesellschaft mit Marktlogik. So würde die Stärkung von marktorientierten Werten und Verhaltensweisen wie Wettbewerb und Ertragsmaximierung zivilgesellschaftliche Charakteristika wie Kooperation, Teilhabe und Solidarität zerstören – Markt und Zivilgesellschaft seien wie Öl und Wasser nicht zu vermischen (Edwards 2010: 75). Die empirischen Daten vieler „philanthrokapitalistischer“ Projekte zeigen laut Edwards keinen signifikanten sozialen Gewinn. Vielmehr festigten sie den *status quo*, indem sie nur die Symptome gesellschaftlicher Probleme behandelten, nicht aber deren Ursachen wie mangelnde soziale Gerechtigkeit. Zudem würde die Fokussierung auf Wirkungsnachweise, an die weitere Förderzusagen gekoppelt sind, Nonprofit-Organisationen möglicherweise dazu bringen, nur noch unriskante Projekte durchzuführen, deren Wirkung einfach nachzuweisen und deren Erfolg wahrscheinlich sei (Edwards 2008: 71). Dies würde die Funktionszuschreibung an Zivilgesellschaft und insbesondere an Förderstiftungen unterminieren, wonach deren besondere Stärke ja gerade in der Förderung innovativer und damit auch riskanter Projekte bestehe (vgl. Anheier/Appel 2004). Da Wirkungsnachweise darüber hinaus für dienstleistungsorientierte NPO aus methodischen Gründen sehr viel leichter zu erbringen sind als für Themenanwälte und *watchdogs*, würden diese besonders wichtigen zivilgesellschaftlichen Organisationen durch die Investitionslogik

langfristig finanziell benachteiligt – ein schwerer Schaden für die Demokratie: „Hätte der Philanthrokapitalismus die Bürgerrechtsbewegung in den USA mitfinanziert? Ich hoffe es, aber die Bewegung beruhte nicht auf Kennzahlen, sie arbeitete nicht mit Wettbewerb, sie erzielte keine großen finanziellen Erträge und sie maß ihre Bedeutung auch nicht an der Zahl der Menschen, denen sie pro Tag half. Und doch hat sie die Welt für immer verändert“ (Edwards 2010: 77).

Diese Befürchtung bekräftigt zum Beispiel die „Association for Women’s Rights in Development“, die in der wachsenden Effektivitäts-Orientierung von Geldgebern den Grund dafür sieht, dass Projekte mit dem Ziel gesellschaftlicher Bewusstseinsbildung über immer weniger Mittel verfügen (AWID 2006: 16). Andererseits zeigt die Praxis einiger Venture Philanthropen, dass dies nicht zwangsläufig der Fall sein muss: So unterstützt der Bonventure Fund aus München beispielsweise auch den *watchdog* Lobby Control¹⁴; die irische One Foundation setzt sich für die Rechte von Kindern und Minderheiten ein.¹⁵ Dennoch lässt sich meines Erachtens in der derzeitigen Debatte um Sozialunternehmertum und effektive Philanthropie ein Fokus auf die Dienstleistungsfunktion gemeinnütziger Organisationen beobachten – auf messbare „Lösungsansätze“ für gesellschaftliche Probleme. Neben diesen – fraglos bedeutsamen – Aktivitäten geraten andere potenzielle Funktionen der NPOs dabei leicht aus dem Blick: aus demokratietheoretischer Perspektive etwa die Einspeisung gesellschaftlicher Interessen in das politische System durch Themenanwälte, oder die Überwachung des Handelns staatlicher Akteure. Andere gemeinnützige Organisationen wiederum dienen schlicht der Geselligkeit ihrer Mitglieder und können auf diese Weise das empirisch schwer zu fassende Sozialkapital erzeugen, das als individuelle Ressource dazu beitragen kann, dass manche gesellschaftliche Herausforderung erst gar nicht entsteht.

6 | Fazit: Ein Mehrwert für die (Zivil-)Gesellschaft?

Die vorangegangenen Abschnitte haben das Konzept der Venture Philanthropy vorgestellt und im breiteren Rahmen der Sozialen Investitionen und des „Philanthrokapitalismus“ verortet. Ob die Verfolgung von Gemeinwohntwicklung anhand marktwirtschaftlicher Instrumente langfristig überzeugendere Erfolge als die „herkömmliche“ Philanthropie zeitigen wird, lässt sich zum derzeitigen Zeitpunkt nicht abschließend beurteilen.¹⁶ Doch worin liegt das Erfolgspotenzial der Venture Philanthropy als einer Form der Sozialen Investition? Meines Erachtens bietet ihr Ansatz einige spezifische Vorteile für eine nachhaltige Stärkung gemeinwohlorientierter Organisationen. Zu diesen Vorteilen gehören in erster Linie

- die verstärkte Thematisierung von Zielerreichung bei gemeinwohlorientierten Organisationen,
- die Stärkung organisatorischer Kapazitäten von NPOs,
- die Steigerung von Transparenz, Effektivität und Effizienz im gemeinnützigen Bereich,
- die Gewinnung neuer Investoren für Sozialunternehmen.

Als Gewinn kann *erstens* gelten, dass unter anderem durch das Aufkommen der VP und sozialer Investitionen das Thema Zielerreichung von NPOs stärker auf die Tagesordnung gerückt ist. Dies trägt nicht zuletzt der zunehmenden Professionalisierung dieser Organisationen Rechnung und stellt eine deutliche Abgrenzung von Annahmen wie Seibels „funktionalem Dilettantismus“ dar, die noch vor wenigen Jahren die Debatte um den gemeinwohlorientierten Bereich prägten.

Hinzu kommt *zweitens* die organisationsinterne Stärkung von NPOs, die von Venture Philanthropen unterstützt werden. Denn viele verfügen zwar über exzellente Fachkenntnisse und eine hohe intrinsische Motivation, jedoch weniger über professionelle Management-Kom-

petenz. Venture-Philanthropen können durch ihre Unterstützung dabei behilflich sein, „eine visionäre Idee in eine nachhaltige Strategie zu verwandeln“ (NESsT 2005: 10). Im Idealfall entstehen nach einigen Jahren der Zusammenarbeit leistungsstarke Organisationen, die nicht nur wirkungsvolle Projekte durchführen, sondern sich auch auf dem umkämpften Spendenmarkt behaupten können. Dies ist umso wichtiger, da sich viele Geldgeber auf Projektförderung beschränken und unter Spendern häufig der Wunsch vorherrscht, ihre finanzielle Unterstützung möge ausschließlich in Projektarbeit und nicht in den Verwaltungsapparat von NPOs fließen. Dabei wird übersehen, dass nur solide aufgebaute und professionalisierte Organisationen auch effektive Projektarbeit leisten können. VP kann daher einen bedeutenden Beitrag zu einer infrastrukturellen Stärkung des gemeinwohlorientierten Bereichs leisten.

Drittens kann VP für eine Erhöhung von Transparenz, Effektivität und Effizienz im gemeinnützigen Sektor sorgen. Gerade im Hinblick auf Transparenz besteht hierzulande noch Nachholbedarf (vgl. Strachwitz 2007). Da die Durchführung von Projekten in der VP auf im Vorfeld festgelegten Business-Plänen beruht, Zwischenergebnisse öffentlich gemacht werden und schließlich eine Wirkungsanalyse durchgeführt wird, können Verwendung und „Ertrag“ von Spenden besser nachvollzogen werden. Die Überprüfung der erzielten Ergebnisse kann zudem Rückschlüsse über Erfolgs- und Misserfolgskriterien liefern. Gleichzeitig befähigt eine Ausweitung der Organisationskapazitäten und der Netzwerke einer NPO diese dazu, erfolgreiche Projekte in größerem Maßstab zu wiederholen und damit deren Effekte zu multiplizieren (Oldenburg 2010). Auch die übliche Konzentration von Venture Philanthropen auf bestimmte inhaltliche Bereiche (wie z.B. Jugendarbeit, Umwelt, Gesundheit) kann schließlich dazu beitragen, innerhalb dieser Bereiche fokussierte Ergebnisse zu erzielen, anstatt potenzielle Synergieeffekte durch ein verästeltes Themenspektrum zu gefährden. Effizienz und Effektivität werden belohnt.

Weitere positive Effekte lassen sich *viertens* nicht auf Seiten der Sozialunternehmen, sondern bei den „Investoren“ erhoffen: So stellt VP ein attraktives Instrument für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmern dar, da ihr Programm unternehmerische Prinzipien wie Business-Pläne und Wirkungsmessung beinhaltet. Durch ihre handlungslogische Nähe zum profitorientierten *venture capital* kann die VP außerdem eine sinnvolle Engagement-Strategie für Unternehmen aus dieser Branche darstellen, die ihr gesellschaftliches Engagement gerne eng am eigenen Kerngeschäft ausrichten wollen (John 2006: 17). NPOs können auf diese Weise neues Kapital für ihre Aktivitäten gewinnen.

Diese Hoffnungen sollten jedoch den Blick dafür nicht verstellen, dass die Venture Philanthropy in erster Linie auf die nachweisbare, unternehmerische Produktion eines gesellschaftlichen Mehrwertes durch Behebung sozialer Probleme abzielt. An dieser Stelle ist es lohnend, den Blick auf das normative Konzept der Zivilgesellschaft zu erweitern, die zwar auch einen (eher dienstleistungsorientierten) Kern von gemeinwohlorientierten Organisationen umfasst, jedoch auch andere Formen des gesellschaftlichen Engagements kennt, deren Wirkung schwer zu bemessen sind, die jedoch ebenfalls einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Hier wird die „herkömmliche“ Philanthropie auch in Zukunft viel bewirken und Gutes erreichen können – Hand in Hand mit Venture Philanthropen und Sozialen Investoren.

Philipp Hoelscher arbeitet im Bereich Analyse & Forschung der PHINEO gAG, Berlin, und promoviert im Fachbereich Politikwissenschaft der Universität Halle-Wittenberg. Kontakt: philipp.hoelscher@phineo.org

Anmerkungen

- ¹ Der Begriff geht auf einen Artikel im „Economist“ zurück; siehe von demselben Autor auch Bishop/Green (2008).

- ² Diese Schlagworte verdeutlichen bereits den ökonomisch-unternehmerischen Charakter der Entwicklung.
- ³ Dabei wird wesentlich zurückgegriffen auf den Sammelband „Venture Philanthropy in Theorie und Praxis“ von Hoelscher/Ebermann/Schlüter (2010).
- ⁴ Der Beitrag war jedoch kein monokausaler Auslöser der Entwicklung von VP. Bereits 1969 wurde der Begriff von John D. Rockefeller verwendet (Edwards 2008: 22). Letts, Ryan und Grossman selbst, die den Begriff übrigens kein einziges Mal verwenden, sprechen in ihrem Aufsatz davon, dass einige Stiftungen diese neuen Ansätze bereits anwendeten (Letts/Ryan/Grossman 1997: 3).
- ⁵ Der Begriff ‚Sozialunternehmen‘ hat in den vergangenen Jahren eine beträchtliche Popularität erfahren, bleibt konzeptionell bisher jedoch schwer zu fassen (vgl. Anheier/List 2004: 237). Je nach Blickwinkel kann er unternehmerisch agierende Nonprofit-Organisationen, aber auch For-Profit-Unternehmen einschließen, die parallel zu ihrer Profitorientierung auch gesellschaftliche Ziele verfolgen. An dieser Stelle soll keine exakte Definition des Begriffs vorgelegt werden; es wird jedoch davon ausgegangen, dass es sich um Organisationen handelt, bei denen ihr gesellschaftlicher Nutzen Vorrang vor finanziellen Zielen hat. Da die Rhetorik im Themenfeld Venture Philanthropy und Soziale Investitionen den Begriff „Sozialunternehmer“ zu bevorzugen scheint (auch wenn es sich um eine NPO handelt; vgl. Oldenburg 2010), wird er im Rahmen dieses Beitrags gleichbedeutend wie NPO verwendet.
- ⁶ csi.uni-heidelberg.de/report/pdf/CSI_report_07__2010-05_deutsch.pdf [17.9.2010]. Die Definition des CSI rekurriert stark auf Legitimitätsüberlegungen und den Prozess der ständigen gesellschaftlichen Aushandlung von „Gemeinwohl“.
- ⁷ Für eine praxisorientierte Einführung in diese Finanzierungsinstrumente in deutscher Sprache siehe Kuhleemann (2010).
- ⁸ Zu den verschiedenen Methoden und ihren jeweiligen Implikationen siehe ausführlich Bergmann/Krüger (2010).
- ⁹ Dass sich der tatsächlichen Wirkung anhand der verfügbaren Instrumente nur angenähert werden kann, stellt für Goldberg (2009: 233) kein Problem dar: „When we throw up our hands and say that social outcomes can't be measured, we're guilty of measurement snobbery, insisting that only the highest forms of exactitude are valid.“
- ¹⁰ phineo.org/analyse/entscheidungsgrundlagen/ [23.9.2010].
- ¹¹ social-profit.de/ [17.9.2010].
- ¹² Ein ausführlicher Beitrag der ZEIT vom Juli 2010 suggeriert, die Affäre um den Leiter der Treberhilfe sei möglicherweise an die mediale Öffentlichkeit gezerrt worden, da sich andere soziale Dienste von dem in der Kennzahl ausgedrückten Erfolg der Treberhilfe unter Druck gesetzt fühlten (www.zeit.de/2010/27/DOS-Berliner-Treberhilfe) [23.9.2010].
- ¹³ Gleichzeitig lässt mehr Transparenz natürlich auch mehr Erkenntnis über Effektivität zu.
- ¹⁴ www.bonventure.de/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=80 [23.9.2010].
- ¹⁵ www.onefoundation.ie/ [23.9.2010].
- ¹⁶ Der wachsenden Debatte um Social Entrepreneurship setzte im Frühjahr 2010 ein Beitrag im Stanford Social Innovation Review die These entgegen: „All Entrepreneurship is social.“

Literatur

Anheier, Helmut/Appel, Anja 2004: Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B14/2004, 8-15.

Anheier, Helmut/List, Regina 2005: A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Third Sector, London/New York: Routledge.

Achleitner, Ann-Kristin 2007: Social Entrepreneurship und Venture Philanthropie – erste Ansätze in Deutschland. ssrn.com/abstract=1152275 [8.10.2010].

Adloff, Frank 2010: Venture Philanthropy – Von der Gabe zu konditionalisierten Formen des Gebens. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 39-48.

Alberg-Seberich, Michael 2010: Die Praxis ist der Unterschied – Methoden der Venture Philanthropy. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 90-99.

Association for Women's Rights in Development 2006: Where is the money for women's rights?, awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/2006-First-Fundher-report [7.10.2010].

Bergmann, Knut/Krüger, Susanna 2010: Kooperative Lernräume als Erfolgsfaktor – Instrumente der Wirkungsmessung in der strategischen Philanthropie. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius 137-146.

Bishop, Matthew/Green, Michael 2008: *Philanthrocapitalism*, New York: Bloomsbury Press.

Brest, Paul/Harvey, Hal 2008: *Money well spent*, New York: Bloomberg Press.

Edwards, Michael 2008: *Just Another Emperor?* New York: Demos.

Edwards, Michael 2010: Philanthrokapitalismus – Nach dem Goldtausch. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 69-78.

Goldberg, Steven H 2009: *Billions of Drops in Millions of Buckets*, New Jersey: Wiley.

Hoelscher, Philipp 2010: Venture Philanthropy in Deutschland und Europa. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theo-*

rie und Praxis, Stuttgart: Lucius&Lucius, 3-12.

Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.) 2010: *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius.

Jansen, Stephan/Oldenburger, Felix 2010: Unternehmertum statt Ehrenamt, in: Brand Eins Online, brandeins.de/archiv/magazin/beziehungswirtschaft/artikel/unternehmertum-statt-ehrenamt.html [7.10.2010].

John, Rob 2007: *Beyond the Cheque: How venture philanthropists create value*, Oxford: Skoll Centre For Social Entrepreneurship.

Katz, Stanley N. 2005: What Does It Mean to Say that Philanthropy is „Effective“? The Philanthropists' New Clothes. In: *Proceedings of the American Philosophical Society*, Jg. 149, Heft 2, 121-131.

Kuhlemann, Anne-Kathrin 2010: *Stiften, Spenden, Investieren? – Entscheidungshilfe für soziale Geldgeber*, Berlin: Active Philanthropy, activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/Stiften_Spenden_Investieren_100602.pdf [8.10.2010].

Letts, Christine W./ Ryan, William/Grossmann, Allen 1997: *Virtuous capital: what foundations can learn from venture capital*. In: *Harvard Business Review*, Jg. 75, Heft 2, 36-44.

Martin, Maximilian 2009: *Venture Philanthropy: From Operations to Finance*. In: Heller, Peter W. (Hg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Baden-Baden: Nomos, 27-38.

Mildenberger, Georg/Münscher, Robert 2009: „Social Return on Investment“ – Ein vielversprechender Ansatz zur Wirkungsmessung im Dritten Sektor? In: *BBE-Newsletter* 15/2009, b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_mildenberger_muenscher.pdf [7.10.2010].

Moody, Michael 2006: *The construction and evolution of venture philanthropy*. Research Paper 26, University of California, Los Angeles.

NESsT 2005: *Alle in einem Boot: Engagierte Philanthropie – Eine Einführung*.

activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle_in_einem_boot.pdf [7.10.2010].

Oldenburg, Felix 2010: Venture Philanthropy skalieren – eine globale Perspektive. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 169-177.

Sandberg, Berit 2010: Renditestreben im Dritten Sektor. In: Hoelscher, Philipp/Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Lucius&Lucius, 123-136.

Unermüdlich und unbestechlich Greenpeace lehnt staatliche Fördergelder ab

Brigitte Behrens

Geld stinkt nicht? Geld ist nicht gleich Geld! Und darum nimmt Greenpeace keine Spenden von Politik und Industrie an. Daran kleben in aller Regel handfeste Interessen. Unsere Gelder kommen von Menschen, Privatpersonen, den Leuten von nebenan, deren einziger Auftrag an uns ist, die Umwelt zu schützen. Inzwischen sind es mehr als eine halbe Million Fördermitglieder, die uns 2009 rund 46 Millionen Euro zugedacht haben und damit unsere tägliche Arbeit gewährleisten. Öffentliche Gelder oder Sponsoring lehnen wir dezidiert ab und kommunizieren dies auch in unserer Mission: „Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik, Parteien und Industrie.“ Wir wollen ganz normale Menschen einbinden und uns nicht von Institutionen manipulieren lassen. Greenpeace ist nur für eine Lobby empfänglich: für Natur und Walgesänge.

Unsere Ablehnung direkter staatlicher Fördergelder – wie in diesem Themenheft thematisiert – und Industriesponsoring hat eine Geschichte: Am 13. Oktober 1980 stoppen Greenpeace in Nordenham ein Verklappungsschiff, das giftige Dünnsäure in der Nordsee entsorgen will. Diese erste Aktion von Greenpeace Deutschland erzeugt großes Aufsehen. Briefe,

Säcke voller Briefe erreichen die Aktivisten der ersten Stunde. Briefe mit Dankeszeilen, aber auch mit Geldspenden, die bereits damals zurückgeschickt werden, wenn sie nicht von Privatpersonen kommen. Zugegebenermaßen ist die Industrie vor 30 Jahren noch nicht auf Greenwashing gepolt, die Politik reibt sich verwundert die Augen über das, was da an Umweltbewegung entsteht. Von daher halten sich unsittliche Finanzangebote an Greenpeace in Grenzen. Greenpeace aber denkt weiter und entwickelt mit seiner Gründung eine Ethikrichtlinie für Spendenwerbung, die, sprachlich überarbeitet, auch heute noch ihre Gültigkeit besitzt und einen wesentlichen Satz enthält: „Greenpeace behält sich das Recht vor, jede Art von Spende zurückzuweisen.“¹

Die eigene Unabhängigkeit ist für Greenpeace von größter Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um die finanzielle Unabhängigkeit, sondern auch darum, sich nicht hineinreden zu lassen. Was immer Greenpeace unternimmt – diese Unabhängigkeit darf in keinem Fall aufs Spiel gesetzt werden. Eine Gefährdung der Unabhängigkeit wäre gegeben, wenn andere versuchen, unsere freie Meinungsäußerung einzuschränken. Oder aber, wenn Regierungen, politische Parteien und Unternehmen uns Geld