



# Engagement, Partnerschaft, Wissenstransfer – Venture Philanthropy konkret

von Philipp Hoelscher

Innovationen erreichen regelmäßig auch die traditionsreiche Welt der Stiftungen. Eine neue Art der Förderpolitik wird derzeit unter dem Titel „Venture Philanthropy“ verstärkt diskutiert – DIE STIFTUNG berichtete in der letzten Ausgabe (Herbst 2007) ausführlich über Stiftungshandeln, das die Prinzipien des Risikokapitals aus der Welt der Wirtschaft im Bereich der Gemeinnützigkeit anwendet.

Dabei konzentrieren sich Stiftungen, welche sich die Ideen der Venture Philanthropy auf die Fahnen geschrieben haben, auf einen engen Kreis von jungen und aufstrebenden gemeinnützigen Organisationen. Mit diesen wird eine strategische Partnerschaft eingegangen. Finanzielle Unterstützung stellt dabei lediglich ein Element der Zusammenarbeit dar: Das hohe Engagement seitens der Venture-Philanthropen drückt sich beispielsweise auch in „capacity building“ aus. Das bedeutet, dass Zeit, Ideen und Know-how investiert werden, um die Infrastruktur der geförderten Organisationen nachhaltig und effizient zu gestalten. Der Fokus liegt also mehr auf der Organisation als auf deren Projekten, auf partnerschaftlicher Kooperation statt finanzieller Transaktion.

Dieses Engagement erfolgt zunächst über mehrere Jahre, um handfeste Ergebnisse zu erzielen. Diese können im Anschluss mit den formulierten Zielvorgaben verglichen werden. Wenn sich die Venture Philanthropy-Stiftung nach einigen Jahren zurückzieht, hinterlässt sie im Idealfall einen Kreis von gut aufgestellten gemeinnützigen Organisationen, die sich effektiv der Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen widmen können.

## Canopus fördert saubere Energie

Venture Philanthropy sei eine besonders effektive Form der Stiftungstätigkeit, meinen zahlreiche Experten. Denn dank klar vorgegebener Ziele und der engen Zusammenarbeit mit ausgewählten Empfängern würden Stiftungen nicht zu passiven „Geldmaschinen“, sondern zu aktiven Mitgestaltern des gesellschaftlichen Wandels. Allerdings gibt es in Deutschland bisher nur wenige Organisationen, die sich mit Venture Philanthropy beschäftigen oder gar nach deren Prinzipien agieren.

Eines der profiliertesten deutschen Beispiele ist die „Canopus Foundation“ aus Freiburg. Die im Jahre 1997 gegründete Stiftung widmet sich der Bekämpfung von Armut und Um-

weltzerstörung. Außerdem will sie saubere und nachhaltige Umwelttechnologien fördern. Ganz bewusst hat sich Canopus bereits in jungen Jahren für die Strategien der Venture Philanthropy entschieden: „Wir waren eine kleine, private Familienstiftung und haben an unserem Profil gearbeitet. Wir fragten uns: „Was haben wir außer Geld zu bieten?““ erzählt Peter Heller, Geschäftsführer der Stiftung. Da traf es sich gut, dass Heller selbst beruflich im Venture Capital-Bereich arbeitete. Inspiriert von der US-amerikanischen Diskussion über neue, effektive Stiftungsstrategien beschloss er, seinen eigenen beruflichen Hintergrund mit in die Stiftungsstrategie einzubringen.

Da Venture Philanthropy neben der Bereitstellung von Geldern auch die konkrete Beratung der geförderten Organisationen mit einschließt, entschied man, nur in einem eng abgegrenzten Feld tätig zu werden, in welchem die Stiftung über ausreichend Expertise verfügte. „Um eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung gewährleisten zu können, müssen alle Kollegen fachlich sehr fit sein“, betont Heller. Derzeit beschäftigt die Stiftung sieben Mitarbeiter, bei einem Jahresbudget von rund einer halben Millionen Euro. Ein

typisches Projekt für die Aktivitäten der Canopus-Stiftung im Umweltbereich trägt den Namen „Quiron“.

### Helfen – nicht nur mit Geld

Bei „Quiron“ handelt es sich um die Zusammenarbeit mit einer brasilianischen Entwicklungs-Organisation, die den ländlichen Raum im Süden des Landes mit „sauberer“ Elektrizität, also Solarenergie, versorgen will. Die benötigten Module erwiesen sich vor Ort aber als teuer und schwer zu beschaffen – ganz anders als in Deutschland. Nun tritt Canopus auf den Plan: Zunächst kaufte die Stiftung die Apparate einfach hier und verschifft sie anschließend nach Brasilien. Doch es ging um mehr als nur finanzielle Unterstützung. In einem zweiten Schritt mischte sich Canopus daher direkt ein, verhandelte mit dem Hersteller Siemens, mit brasilianischen Behörden und mit Vertretern der dortigen Solarindustrie. Ergebnis: Die Preise für die Module konnten massiv gesenkt werden.

Die brasilianischen Verhandlungspartner empfanden es als ungewöhnlich, dass plötzlich eine europäische Organisation mit am Verhandlungstisch saß. „Es wurde viel dadurch in Bewegung gesetzt, dass brasilianische Unternehmer und eine deutsche Stiftung gemeinsam auftraten. Das verlieh der Sache internationale Bedeutung“, weiß Peter Heller zu berichten. Gleichzeitig konnte die Stiftung ihr Wissen um Märkte, Preise und Konkurrenzsituationen einbringen, was weitere Verhandlungsvorteile erbrachte. Derartige Kenntnisse können für die geförderte Organisation langfristig vorteilhafter sein als einmalige finanzielle Förderung. Nicht zuletzt dank Geld und Know-how der Canopus-Stiftung kann das Projekt in Brasilien heute nachhaltig wirtschaften und arbeiten.

### Strategiewechsel

Dieses Beispiel könnte Schule machen. Doch in Deutschland beschreiten bisher nur wenige Stiftungen vergleichbare Pfade. Canopus-Geschäftsführer Heller ist bei Kollegen aus der deutschen Stiftungsszene nach eigener Auskunft bisher nur auf wenig Interesse gestoßen. Für mehr Venture Philanthropy in Deutschland bedarf es nicht unbedingt neuer Stiftungsgründungen – denkbar ist auch, dass bestehende Stiftungen ihre Grundsätze überarbeiten und neue Wege erproben. Doch traditionelle Förderstiftungen müssten ihre gesamte strategische Ausrichtung umstellen; dies hätte weitreichende Konsequenzen bis hinein in die Personalpolitik. Denn wer beraten will, braucht Expertise.

Vorgemacht hat einen solchen Strategiewechsel die US-amerikanische Edna McConnell Clark Foundation mit Sitz in New York. Aus einer großen, traditionellen Förderstiftung formte der neue Präsident Michael Bailin Ende der 1990er Jahre eine Organisation mit völlig neuen Ansätzen. Auch wenn die Verantwortlichen nicht explizit von „Venture Philanthropy“ sprechen, orientiert sich die Stiftungsstrategie detailgenau an deren Leitideen: hohes Engagement, Organisationsentwicklung, Evaluation der geförderten Kooperationen.

Zunächst stellte Bailin neue Mitarbeiter ein, insbesondere Spezialisten für Organisationsentwicklung und Finanzmanagement. Detaillierte Kenntnisse bestimmter Handlungsfelder waren weniger gefragt als die Fähigkeit, geförderte Organisationen besser aufzustellen. Denn die neue Idee war: Die größte Expertise liegt nicht beim Geldgeber, sondern bei den Organisationen, welche die Programme selber durchführen. Daher sollen diese in erster Linie in ihrem Potenzial gestärkt werden.

Außerdem wurden die Tätigkeitsgebiete der Stiftung von vier auf eines reduziert, nämlich die Förderung von Jugendlichen aus einkommensschwachen Familien. Und auch die Beziehungen zu den Partnerorganisationen wurden auf neue Füße gestellt; diese mussten mit Unterstützung der Edna McConnell Clark Foundation Businesspläne erstellen, um Projekterfolge messbar zu machen. „All diese Bemühungen zwangen uns, beinahe jeden Aspekt unserer Operationen neu zu überdenken“, schrieb Bailin später. Auch intern sorgten die Umstellungen für erhebliche Spannungen, da sich das Personal teilweise von den Veränderungen bedroht sah.

### Hohes Engagement

Die größte Herausforderung besteht für die Stiftung nun darin, die geeigneten Organisationen für eine Zusammenarbeit auszuwählen – denn für die inhaltlichen Aspekte sind diese in Zukunft selbständig verantwortlich. „Will man substantielle Summen in eine Organisation investieren, muss eine solche Entscheidung auf einer gründlichen Kenntnis aller Operationen dieser Organisation beruhen“, so Bailin. Sowohl für die amerikanische Stiftung als auch für Canopus reichen bei der Auswahl daher formale, schriftliche Anträge nicht aus. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit über Jahre hinweg sind persönliche Kontakte bereits im Vorfeld unabdingbar.

Dies erfordert vom Venture Philanthropen hohen zeitlichen Aufwand und mithin großes Engagement. Partnerorganisationen müssen ihrerseits die Bereitschaft aufbringen, sich an den Maßstäben der Investoren messen zu lassen. In einem solchen Fall dürfte Venture Philanthropy die Leistungsfähigkeit des gemeinnützigen Sektors nachhaltig stärken. Eine mit Sicherheit auch für Deutschland reizvolle Option.