

# Erfolgreiches Engagement für die Gesellschaft

Ergebnisse einer explorativen Studie bei sozialen Investoren



## Impressum

### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81 999  
info@bertelsmann-stiftung.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

### **Verantwortlich**

Bettina Windau

### **Redaktion**

Susanne Schaefer-Dieterle

### **Art Director**

Heike van Meegdenburg

### **Gestaltung**

werkzwei, Detmold

### **Bildnachweise**

Veit Mette. Bielefeld (S. 6, 8, 16, 19, 26)  
Tim Pannell / Corbis (Titel)  
Corbis (S. 11)  
PhotoAlto (S. 13)  
Fancy (S. 23, 24)

### **Produktion**

K2-Druck, Detmold

# Inhalt

	<b>Die Partner der Studie</b>	4
	New Philanthropy Capital	
	WiSE Wealthy Individuals – Social Entrepreneurs	
	Bertelsmann Stiftung	
	Scorpio Partnership	
	<b>Erfahrungen aus der Insidersicht</b>	6
	<b>Die Motivation zu geben</b>	8
	Hochgefühle und Enttäuschungen	11
	Spezifische Beratung und Empfehlung: oftmals Mangelware	13
	Erfolge bewerten: eine stete Herausforderung	14
	Strategisch geben: Anspruch und Wirklichkeit	15
	<b>Der gute Rat für andere</b>	16
	Informationsbedarf und Netzwerke	19
	Strategien der Auswahl: was und wie fördern	20
	Die Dauer der Projekte	21
	Feedback als Grundlage für Motivation	22
	Veränderungen in der Strategie	23
	Gemeinnütziges Engagement und Vermögensmanagement	24
	Die Zügel in der Hand behalten	25
	<b>Unterstützung und Services für Geber</b>	26

# Die Partner der Studie



New Philanthropy Capital,  
London

New Philanthropy Capital ist eine gemeinnützige Organisation, die Geldgeber durch unabhängige Recherche und Forschung unterstützt. Ziel der Arbeit ist es, durch maßgeschneiderte Analysen Erfolg versprechende Vorhaben und Projekte zu identifizieren, um gemeinnütziges Engagement effektiv zu gestalten.

New Philanthropy Capital unterstützt primär die Geldgeber – sowohl Privatpersonen als auch Family-Offices oder Stiftungen. Dabei geht es um Fragen wie: Wo wird eine Förderung am meisten gebraucht, welche Ziele lassen sich definieren, welche Organisation kann diese Ziele am besten erreichen, welche Organisationsform eignet sich am besten und wie sieht ein effektives Controlling aus?

[www.philanthropycapital.org](http://www.philanthropycapital.org)



WiSE Wealthy Individuals –  
Social Entrepreneurs, Genf

WiSE ist eine Organisation, die Geldgeber und ihre Familien dabei unterstützt, ihre philanthropischen Vorhaben in die Tat umzusetzen. Dabei geht es in erster Linie um soziales Engagement. WiSE erforscht im Detail die Absichten potenzieller Geldgeber und stellt Kontakte zu passenden sozialen Experten und Organisationen her, die nachweisbar über Expertise in ihrem Arbeitsgebiet verfügen. Dabei sollen die Vorstellungen und Erwartungen auf beiden Seiten berücksichtigt werden.

WiSE hat für ihre Arbeit Standards definiert und garantiert Transparenz und Erfolgsnachweise. Ziel ist es, langfristiges Engagement zu schaffen und Nachhaltigkeit zu sichern.

[www.wise.net](http://www.wise.net)

#### Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind.

Die Bertelsmann Stiftung arbeitet gemäß ihrer Satzung ausschließlich operativ und nicht fördernd. Sie verfolgt damit das Ziel, wirkungsvoll zentrale gesellschaftliche Probleme aufzugreifen und Veränderungen zu bewirken. Als wissensbasierte Organisation will sie einen Dialog zu den politischen Reformthemen unserer Zeit auslösen und Entscheidungsträger beraten.

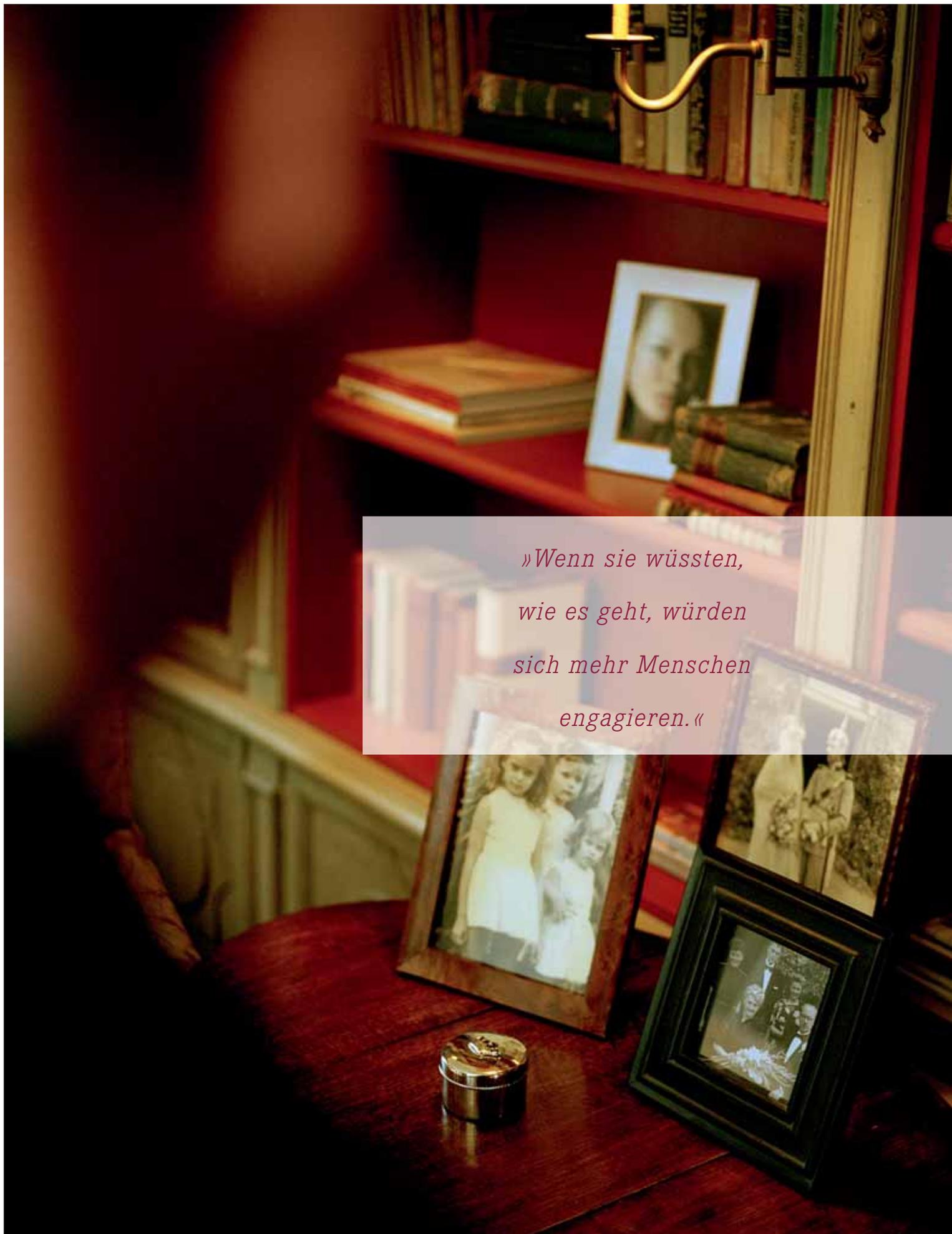
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

#### Scorpio Partnership, London

Scorpio Partnership ist ein strategisches Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Vermögensberatung und Vermögensverwaltung. Das Unternehmen, das 1998 gegründet wurde, hat bereits mehr als 300 Untersuchungen für mehr als 120 Organisationen und Institutionen aus dem Umfeld Private Banking, Fund-Management und Family-Offices durchgeführt.

Dabei sind die Londoner besonders auf qualitative Befragungen von vermögenden Privatpersonen spezialisiert. Die Erkenntnisse, die aus diesen Interviews gewonnen werden, bilden die Grundlage für strategische Empfehlungen. Die Interviews basieren auf Fragen, die gemeinsam mit den Kunden entwickelt werden.

[www.scorpiopartnership.com](http://www.scorpiopartnership.com)



*»Wenn sie wüssten,  
wie es geht, würden  
sich mehr Menschen  
engagieren.«*

# Erfahrungen aus der Insidersicht

Das Engagement für das allgemeine Wohl erlebt derzeit einen vielfach sichtbaren Aufschwung. In vielen Ländern und Kulturen sind immer mehr Menschen bereit, ihre Zeit und ihre Ideen, aber auch substanzielle Anteile ihres Vermögens für gesellschaftliche Anliegen zur Verfügung zu stellen.

Parallel dazu wurden in den letzten Jahren zunehmend die persönlichen, familiären und gesellschaftlichen Bedingungen untersucht, die Menschen zum Engagement führen. Dabei stand meist im Mittelpunkt, welche Faktoren eine generelle Bereitschaft zum Engagement fördern. Offen waren bisher noch weitergehende Fragestellungen nach den konkreten Erfahrungen, die Geber machen, sowie nach den Gründen, warum sie sich für die Förderung eines Anliegens oder für die Unterstützung einer bestimmten Organisation engagieren. Zur Annäherung an diese Aspekte leistet die vorliegende Studie einen Beitrag.

In Europa halten sich gemeinnützig engagierte Menschen mit großen Vermögen eher im Hintergrund. Gemeinwohlorientiertes Handeln wird zwar grundsätzlich positiv bewertet, kulturelle Traditionen und eine in manchen Ländern nicht zuletzt medial geführte Neiddebatte verhindern allerdings häufig eine umfassende Kommunikation und damit ein aktives Werben für die gute Tat.

Die Erfahrungen, die vermögende Geber in Großbritannien, in der Schweiz und in Deutschland gemacht haben, hat das Beratungsunternehmen Scorpio Partnership, London, zwischen März und Mai 2007 untersucht. Auftraggeber waren New Philanthropy Capital, London, WiSE Wealthy Individuals – Social Entrepreneurs, Genf, und die Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Ziel des Vorhabens ist es, auf der Basis authentischer Aussagen bessere Unterstützungsstrukturen und hilfreiche Produkte für soziale Investoren zu entwickeln.

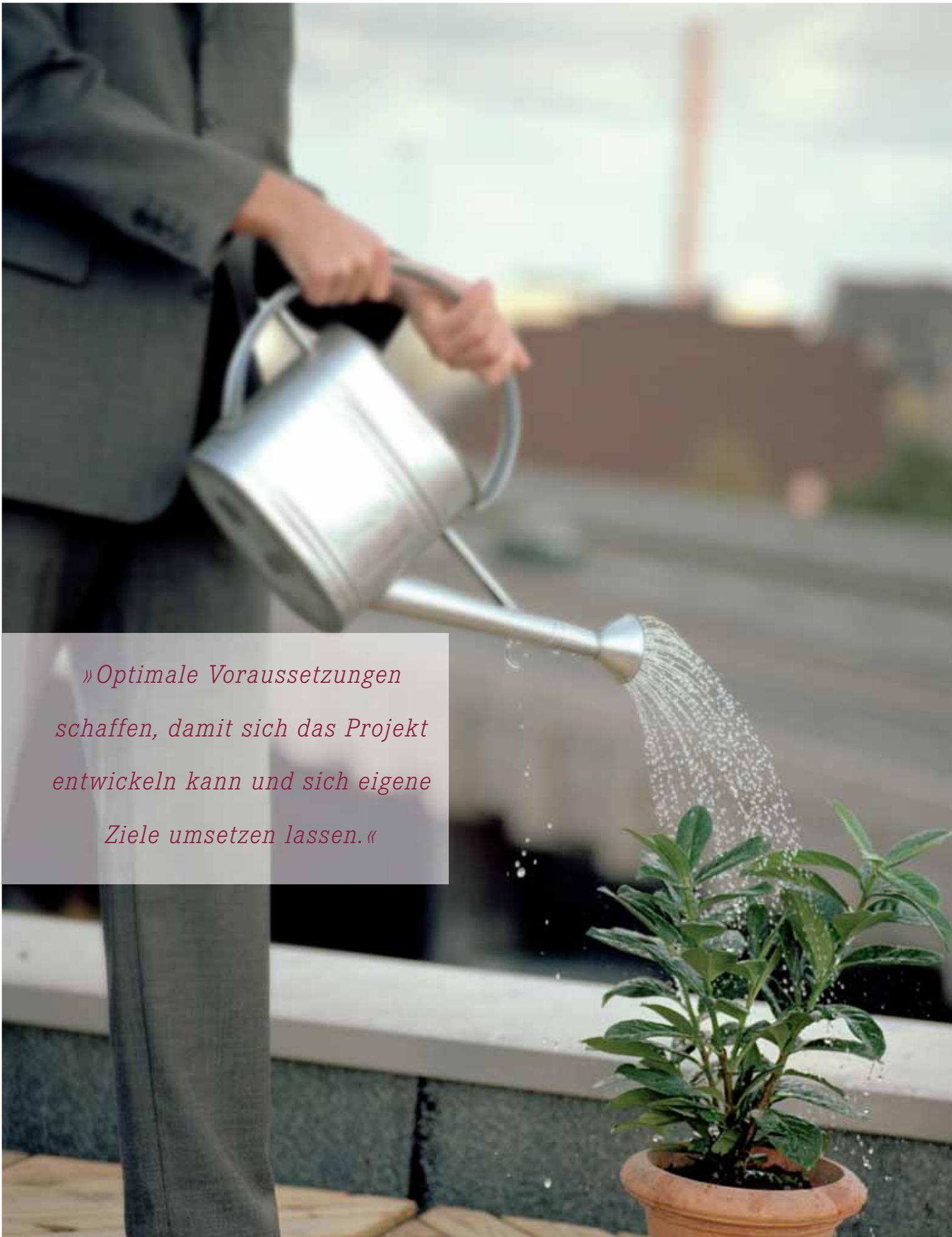
Die Studie basiert auf rund zweistündigen Face-to-Face-Interviews mit 34 Privatpersonen mit einem Kapitalvermögen von 100 Millionen bis zu 2,5 Milliarden US-Dollar und mit Vertretern von Family-Offices. Befragt wurden neunzehn Personen in Großbritannien, acht Personen in Deutschland und sieben in der Schweiz.

Erhoben wurden aus der Insidersicht der Investoren die Informationsbedürfnisse, der Bedarf an Orientierung und Unterstützung sowie das Verhältnis zu Beratern. Die Studie wurde ausdrücklich als exploratives Vorhaben angelegt, um Trends aufzuspüren, die für die hochvermögenden Geber im Besonderen, in ähnlicher Form aber auch für Spender und Stifter mit kleineren Vermögen gelten können. Die vorliegende Publikation gibt die wichtigsten Erkenntnisse in komprimierter Form wieder.

Den typischen hochvermögenden sozialen Investor gibt es nicht. Die Studie weist eher darauf hin, dass es höchst unterschiedliche Typen gibt, die – je nach Erfahrung und Anliegen – auch völlig unterschiedliche Formen des Engagements wählen.

So gibt es einen klaren Unterschied zwischen den sogenannten „Neuen Gebern“ oder „New Philanthropists“ jüngerer Prägung und denjenigen, die auf institutionelle Stiftungen und auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen. Die Ersteren setzen oftmals zu einem frühen Lebenszeitpunkt Teile ihres Vermögens ein, das sie nicht selten in relativ kurzer Zeit erworben haben. Sie übertragen die Prinzipien ihres unternehmerischen Handelns auf ihr gemeinwohlorientiertes Engagement und übernehmen oft eine aktive Rolle in der Umsetzung des gemeinnützigen Zwecks.

Andere Geber können zurückgreifen auf bereits vorhandene Strukturen, etwa in einer Stiftung. Sie nutzen die familiären Erfahrungen, um ihre eigenen philanthropischen Interessen zu verfolgen. Der Grad der persönlichen Mitwirkung ist abhängig von der verfügbaren Zeit und den individuellen Interessen.



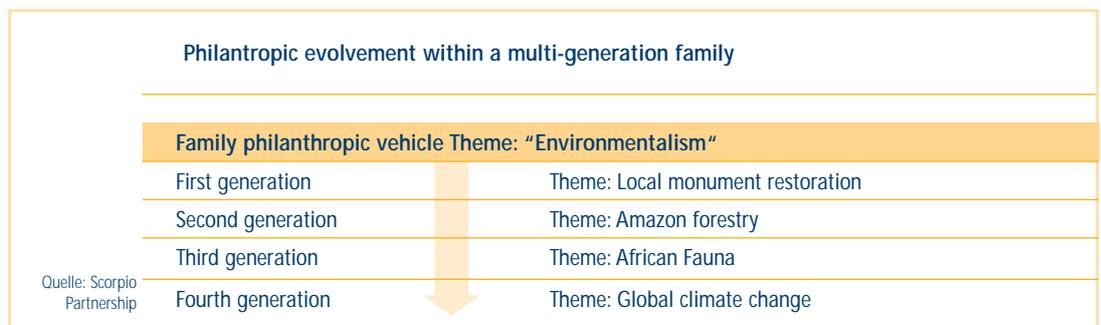
*»Optimale Voraussetzungen schaffen, damit sich das Projekt entwickeln kann und sich eigene Ziele umsetzen lassen.«*

# Die Motivation zu geben

Die überwältigende Mehrheit der hochvermögenden sozialen Investoren verfolgt ein sehr persönliches Anliegen. Sie selbst – oder ein Mitglied ihrer Familie – haben in der Vergangenheit Erfahrungen gemacht, die prägend für die Ausrichtung ihres gemeinnützigen Engagements waren: das Weiterführen der Familientradition, das Motiv, der Allgemeinheit etwas zurückzugeben, oder der drängende Wunsch, spürbare Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. In manchen Fällen stehen auch Enttäuschungen über das Handeln der Regierenden im Hintergrund.

Die meisten Familien sind hoch involviert in ihre gemeinnützigen Aktivitäten und verfolgen ein bewusst gewähltes Ziel. In den Familien haben Einzelne oft ihre ganz persönliche Motivation – unabhängig vom dem, was die Familie insgesamt als Ziel definiert hat. So ist es durchaus nicht unüblich, dass unter dem Dach einer Stiftung verschiedene Interessen einzelner Familienmitglieder vertreten sind. Ein Beispiel: Eine Familie konzentriert sich auf das große Thema „Entwicklungsländer“, die geförderten Projekte aber sind so unterschiedlich wie Bildung, Armutsbekämpfung oder Kampf gegen Aids.

Die Motivation ist überwiegend anlassgetrieben oder projektbezogen. Es gibt eine große Zurückhaltung bei der Entscheidung, sich dauerhaft und damit endgültig festzulegen. Die Vorsicht wächst sogar, je mehr Erfahrungen die Geber mit ihrem gemeinwohlorientierten Engagement machen. Sie vertreten oftmals die Meinung, dass es einfacher sei, die Kontrolle zu behalten und die eigenen Ziele durchzusetzen, wenn die Struktur auf ihre individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen zugeschnitten ist.



»Es hat viel vom Investment-Banking.  
 Du musst die richtigen Leute kennen,  
 die die Dinge voranbringen.«

Die klassische Organisationsform des gemeinwohlorientierten Engagements ist die Gründung einer Stiftung. Das gilt besonders bei Vermögen über 250 Millionen US-Dollar. Der Grund ist auffallend simpel: Es geht um Überblick, Kontrolle, Vertrauen und den Wunsch nach langfristigen Beziehungen. Dies trifft sowohl auf hochvermögende Einzelpersonen als auch auf Familien zu.

Da diese Bedingungen nicht auf dem freien Markt eingekauft werden können, formen diese Stifter Strukturen, die ihren Vorstellungen entgegenkommen und ihrem unternehmerischen Denken entsprechen. In diesem Prozess werden familiäre Verbindungen genutzt, Berater eingesetzt und Netzwerke aktiviert, um die gewünschten Strukturen zu erzielen, Synergieeffekte zu sichern und geeignete Mitstreiter zu finden.

Frequency of donations and vehicles used				
	Frequency/vehicle used	UK	Germany	Switzerland
Several MFOs stated their clients fell into several categories.  Quelle: Scorpio Partnership	Foundation or trust	12	6	6
	Ad hoc	6	2	3
	Annual	5	1	3

Percentage of sample using philanthropic foundations as vehicle of giving	
Net worth (USD)	Percentage
< 100 million	30 %
100 million – 250 million	65 %
250 million – 500 million	100 %
> 500 million	100 %

Quelle:  
Scorpio Partnership

# Hochgefühle und Enttäuschungen

Die meisten Interviewten empfinden ihren Einsatz als bereichernd und stimulierend. Es gibt zahlreiche Fälle, in denen Hochvermögende ihr Engagement mit der Zeit sogar noch verstärken – für einige beginnt eine „zweite Karriere“, wenn sie sich aus ihren klassischen Geschäften zurückgezogen haben. Es wird jedoch deutlich, dass die Bereitschaft zu einem weiteren finanziellen Engagement an positive Erfahrungen geknüpft wird: Je mehr Erfolge soziale Investoren sehen, desto stärker engagieren sie sich.

Es gibt aber auch enttäuschende Erfahrungen – besonders bei denjenigen, die sich zum ersten Mal engagiert und sich besonders ambitionierte Ziele gesteckt hatten, etwa die Gründung von Schulen oder Krankenhäusern. Viele dieser Enttäuschungen waren Folge einer zunächst unzureichenden Planung – mit zu wenig Zeit oder einem nur oberflächlichen Verständnis für die Schwierigkeiten der Aufgabe. In vielen dieser Fälle reagieren die Betroffenen gewohnt professionell: Sie korrigieren ihre Ziele, suchen Netzwerk-Strukturen, holen sich kompetente Berater oder engagieren sich persönlich noch mehr, bis das Problem gelöst ist.

*»Es sollte nicht  
so schwierig sein,  
sein Geld  
wegzugeben.«*



Die Ideenfindung und der Start werden durchgehend als die Phasen mit den größten Herausforderungen beschrieben. Zwar hatten alle Investoren klare Vorstellungen von den Anliegen, die sie unterstützen wollten. In der Startphase aber hatten alle Schwierigkeiten herauszufinden, wie sich ihre Vorstellungen konkret umsetzen lassen könnten, wie sie Destinatäre oder Projekte auswählen sollten und wie der Nutzen der gegebenen Mittel erkannt werden kann. Als besonders schwierig stellte sich heraus:

- die richtigen Berater mit Erfahrung zu identifizieren, um exakt die Struktur zu finden, die für die Idee optimal war,
- die Organisation und Sicherstellung der Finanzierung zu regeln, wenn mehrere Investoren beteiligt waren,
- Projekte oder gemeinnützige Organisationen zu finden, deren Ansatz mit den Zielen der Geldgeber übereinstimmen,
- die kontinuierliche Analyse des Feedbacks in den Projekten oder bei finanzierten Organisationen zu sichern.

Offensichtlich gibt es eine Lücke in der Erkenntnis, wie eine persönliche Betroffenheit oder ein Interesse optimal und unkompliziert in ein gemeinnütziges Engagement transferiert werden können. Zwar nutzen viele vermögende Geber die klassischen Beratungsangebote der Experten in diesem Feld. Aus heutiger Sicht aber urteilen viele der Interviewpartner, dass das Fehlen einer unkompliziert verfügbaren Orientierung eine ernsthafte Barriere für potenzielle Geldgeber darstellt.



# Spezifische Beratung und Empfehlung: oftmals Mangelware

Es ist bemerkenswert, dass diejenigen, die über eine etablierte Stiftung verfügen, am ehesten eine qualifizierte Beratung nutzen und sich Unterstützung suchen bei Fragen nach der optimalen Struktur und Rechtsform, bei der Auswahl von Projekten oder beim Controlling. Diejenigen, die sich zum ersten Mal mit gemeinnützigem Engagement befasst haben, holen eher generelle Beratung ein. Viele machen dabei die Erfahrung, dass ihre klassischen Beratungsstrukturen nicht in der Lage sind, sie in dieser Situation optimal zu unterstützen.

Sogar die Vertreter der Family-Offices als ausgewiesene Profis bei Themen wie Finanzplanung oder Vermögensberatung hatten am Anfang nicht den Eindruck, dass sich das gemeinnützige Engagement so durchdacht und optimal entwickelt darstellt, wie es aus ihrer Sicht hätte sein sollen. Diese Einschätzung betrifft besonders die Aspekte Kosten und Wirtschaftlichkeit.

Zusätzlich stellt sich die Suche nach geeignetem Personal mit der richtigen Erfahrung als große Herausforderung für Privatpersonen und Familien dar, die eine Stiftung etablieren oder ihr gemeinnütziges Engagement auf- oder ausbauen wollen.

Etablierte Stiftungen setzen mittlerweile ihre Netzwerke ein, um die passenden Personen zur Umsetzung ihrer gemeinnützigen Ideen zu finden. Diejenigen Personen, die ihr Engagement erstmals aufbauen, durchlaufen dagegen nicht selten einen Prozess von Versuch und Irrtum und müssen mit großem Aufwand ein persönliches Netzwerk entwickeln oder externe Berater finden.



*»Großartige Informationen  
nutzen mir nichts – die kann  
man überall preiswert haben.  
Worum es geht, sind Beratung  
und Empfehlungen.«*

# Erfolge bewerten: eine stete Herausforderung

Aussagekräftiges Feedback zu bekommen und Erfolge bewerten zu können sind überaus wichtige Faktoren in der Motivation zu geben.

Bei Summen unter 25.000 US-Dollar verzichten viele soziale Investoren auf teure Erfolgsmessung und den Aufbau von Feedbacksystemen. Werden mehr als 150.000 US-Dollar investiert, wächst der Bedarf an Methoden zur Evaluation signifikant.

Wer sich erstmalig finanziell engagiert, hat offensichtlich ein stärkeres Bedürfnis nach persönlichem Feedback als etablierte Geber, die die Kontrollaufgaben nicht selten Beratern oder ihren Projektmanagern überlassen. Je länger sie sich engagieren, je mehr positive Erfahrungen sie machen, desto mehr fühlen sie sich in ihrer Arbeit bestätigt und entwickeln ein tiefes Verständnis für die Chancen auf spätere Erfolge.

Alle sozialen Investoren suchen nach quantitativen Messmethoden für den Erfolg ihres Engagements. Aber überwiegend haben nur die Stiftungen die Kapazitäten, um diese oftmals komplexen Vorhaben optimal umzusetzen und Schlussfolgerungen für die künftige Arbeit zu ziehen. Im Gegensatz dazu agieren die „neuen“ Geber mehrfach nach ihren eigenen Erfolgskriterien.

Viel Frustration löst fehlendes oder ungenügendes Feedback von gemeinnützigen Organisationen aus, die finanzielle Mittel erhalten haben. Dennoch gibt es zugleich ein langmütiges Verständnis dafür, dass die Bedürfnisse nach Kontrolle und Reporting auf Seiten der sozialen Investoren gleichzeitig eine immense Belastung für die Geldempfänger und deren Projektleiter darstellen können.

Im Grundsatz akzeptieren es aber nur wenige Geber, dass sie Mittel zur Verfügung stellen, ohne ein ausreichendes Feedback zu bekommen. Diejenigen, die Geld ohne Feedback gegeben hatten, haben sich in der Regel enttäuscht von ihrem Engagement verabschiedet.

Giver profiles	
Type giver	Number
Anonymous. Seek feedback to see the money is well spent.	23
Strategic. Taking highly informed and targeted approach to support specific causes.	19
Declared. Want the gift to make an impact.	14
Social giver. Desire to be part of a social or cultural network of givers.	8
Family involvement. Want to involve family members on an ongoing basis.	5
Professional philanthropist. Set up a professionally run foundation.	4
Anonymous. Happy to put into the pot and forget.	3

Interviewees selected multiple profiles.  
Quelle: Scorpio Partnership

# Strategisch geben: Anspruch und Wirklichkeit

Strategisches Geben – das Nutzen von Kenntnissen über gesellschaftliche Herausforderungen und die wirkungsvollsten Hebel – wird generell als bedeutend eingeschätzt. In der Realität zeigt sich allerdings eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Die meisten für diese Studie befragten sozialen Investoren haben ihre Interessensfelder definiert und mit systematischer Forschung passende Projekte gesucht. Oftmals werden strategische Ziele sodann mit persönlichen Vorlieben ausgestaltet.

Professionelle Berater und Vermögensverwalter schätzen jedoch, dass sich außerhalb des Samples dieser Studie nur zehn bis zwanzig Prozent ihrer Kunden tatsächlich auf der strategischen Ebene bewegen. Diese Klientel hat typischerweise eine oder mehrere eigene Stiftungen. Der bedeutende Prozentsatz, der keine systematische Strategie hinterlegt hat, sei in großem Umfang befasst mit intensiven Tätigkeiten im eigenen Unternehmen. Diese Personen haben schlicht zu wenig Zeit, um umfangreiche Recherchen über gesellschaftliche Anliegen, wichtige Fördervorhaben oder besonders wirkungsvolle Formen der Unterstützung durchzuführen.

Dieser Befund legt nahe, dass die Gruppe der Geber stark polarisiert ist zwischen den selbst involvierten strategischen Investoren und denjenigen, die – noch – keine persönliche Beziehung und wenig individuelles Wissen hinsichtlich des gemeinnützigen Engagements haben.

*»Bei meinem gemeinwohlorientierten  
Engagement ist es wie im Unternehmen:  
Ich will sicher sein, dass mein  
Geld etwas Positives bewirkt!«*



*»Es ist absolut wichtig, dass Du eine gute Gesprächsbasis mit Deinem Geschäftsführer hast. Du brauchst unbedingt eine Person, die Deine Interessen versteht.«*

# Der gute Rat für andere

Trotz aller Unterschiede bei den Befragten gibt es bemerkenswerte Übereinstimmungen bei den Ratschlägen, die man potenziellen Stiftern und Spendern vermitteln würde. Die drei wesentlichen sind:

- Konzentration auf ein Themenfeld
- Zusammenarbeit mit Profis – sowohl externe Berater als auch intern Verantwortliche
- Sich-Verknüpfen mit den Netzwerken anderer Geber, um von deren Erfahrungen zu lernen.

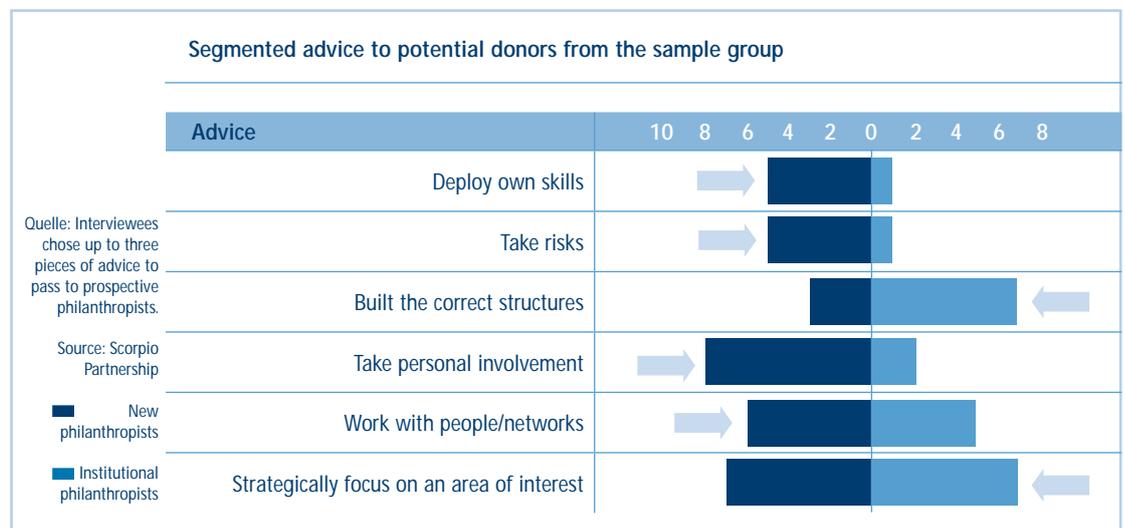
Die „neuen“ sozialen Investoren konzentrieren ihre Ratschläge auf Themen wie eigenes aktives Engagement in der Sache, mit anderen und mit Netzwerken zusammenzuarbeiten, sich der Risiken bewusst zu sein, sich auf eigene Urteile zu verlassen – typische Verhaltensweisen für Menschen, die im Business stehen. Langjährig tätige Stifter heben in erster Linie auf Strukturen ab – und wählen damit einen eher operativen Ansatz.

Dabei, so der Rat, sollten potenzielle Geldgeber frühzeitig Informationen einholen.

Fast alle Befragten betonen die Notwendigkeit, sich in der ersten Phase fachliches Wissen und externe Kompetenz zu sichern. Jedoch gibt es einen offensichtlichen Mangel an Kontakten zu den richtigen Ratgebern. Auch fehlt der Zugang zu den persönlichen Erfahrungen, die andere Geldgeber gemacht haben.

Die meisten Befragten wären erfreut, über ihre Erfahrungen berichten zu können. Alle Teilnehmer aus Großbritannien sind generell bereit, zu ihrem Engagement Auskunft zu erteilen. Im Gegensatz dazu sind die Deutschen eher zurückhaltend – ein Ausdruck unterschiedlicher Kulturen.

*»Weil ich Geld gemacht habe, heißt das noch lange nicht, dass ich gut darin bin, es wieder wegzugeben.«*



*»Ich bin aufgewachsen  
in einem Umfeld von  
Philanthropie und Business.  
Deshalb war mir das Thema  
immer sehr präsent.«*

#### Wege zum Engagement

Zahlreiche vermögende Menschen beginnen offensichtlich erstmals im Alter von nahezu 40 Jahren, sich mit Themen des gemeinnützigen Engagements zu beschäftigen. Sind sie dann zwischen 40 und 50, verstärkt sich das Interesse und korrespondiert mit ersten Gedanken darüber, was nach der aktiven beruflichen Phase kommen soll. Die Überlegungen werden konkreter, wenn sich die Aussicht auf hohe Liquidität ergibt – etwa beim Verkauf eines Unternehmens.

Im Gegensatz dazu sind viele Repräsentanten von in der Familie bereits vorhandenen Stiftungen unmittelbar nach dem Studium mit dem Thema in Berührung gekommen. Ab Ende 20 befassen sie sich ernsthaft mit den Aktivitäten und Potenzialen der ihnen verbundenen Stiftungen. In ihrem ganzen beruflichen Umfeld sind sie immer wieder mit dem Thema konfrontiert und nehmen daher Ratschläge und Informationen dankbar an.

Wer in einer Familie groß geworden ist, in der Geben und Engagement eine bedeutende Rolle spielen, beschäftigt sich praktisch sein ganzes Leben lang mit diesem Thema – und wird selbst vielfach aktiv, wenn er sich aus dem beruflichen Engagement zurückzieht.



# Informationsbedarf und Netzwerke

Soziale Investoren, die sich erstmals mit gemeinnützigem Engagement beschäftigen, beklagen das Fehlen von Kontaktstellen, an die man sich wenden kann, um erste, vor allem unabhängige Informationen zu bekommen. Etablierte Stiftungen dagegen haben ihre hauseigenen Informationskanäle und Beziehungen entweder zu exklusiven Experten oder im Rahmen ihrer Netzwerke. Die Studie ergibt, dass der Bedarf an Orientierung in der Startphase, bei der Auswahl von förderungswürdigen Anliegen sowie bei der Erfolgsbewertung am größten ist.

Netzwerke, die oft schon seit Jahren gute Arbeit leisten und über viel Erfahrung verfügen, sind eine wichtige Informationsplattform für vermögende Geber. Übereinstimmende Meinung von etablierten Stiftern war es, dass sich diese Netzwerke auf konkrete Themen spezialisieren sollten, anstatt in allgemeine Zirkel zum Thema „Stiftung“ abzugleiten. Im Gegensatz dazu suchen potenzielle Investoren nach Foren, in denen sie die Grundsätze und Erfolgsfaktoren des gemeinnützigen Engagements erst einmal kennenlernen können, bevor sie sich auf ihr eigenes Tätigkeitsfeld konzentrieren.

Netzwerke werden generell als wichtig erachtet für den Austausch von Ideen und Projekten. Zusätzlich gelten sie als Wissenspool für die Berater in diesem Feld. Darüber hinaus erfüllen Netzwerke nicht selten eine Rolle als Finanzberater und Koordinator, weil hier unter einem Dach Allianzen von Kapitalgebern geschmiedet werden können. Diese Allianzen werden häufig für bestimmte Projekte eingesetzt und lösen sich wieder auf, wenn diese beendet sind.



*»Die ersten Gelder sollten für Informationen und Beratung ausgegeben werden.«*

# Strategien der Auswahl: was und wie fördern

In der Regel haben vermögende Geldgeber eine grundsätzliche Idee, in die sie investieren wollen. Bei einigen wird die Strategie für ihr Engagement an dieser Idee ausgerichtet. Andere werden in dem von ihnen gesetzten größeren Rahmen ad hoc tätig. Einige Investoren definieren parallel oder alternativ ein Portfolio von gemeinnützigen Organisationen oder Anlässen, für die sie sich kontinuierlich engagieren wollen.

Bei der Auswahl spielen meist drei Aspekte eine herausragende Rolle:

- Projekte oder gemeinnützige Organisationen müssen ihre Ziele erreichen und Erfolge nachweisen können.
- Das Management muss kommunikationsbereit sein – im Prozess vor der endgültigen Entscheidung und im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit. Gewünscht werden aussagekräftige Unterlagen für eine „Due Diligence“, die eine positive Entscheidung kalkulierbar machen.
- Die sozialen Investoren verlangen zudem nach einer klar definierten Ausstiegsstrategie. Dieser Fall tritt ein, wenn ein Projekt nahezu vollendet ist, eigene Kraft entfaltet hat oder an Dritte transferiert werden soll – häufig an staatliche Stellen oder an eine größere nicht staatliche Organisation.

Mehrere Interviewpartner schilderten, dass sie in ihren Auswahlprozessen unterschiedliche Bewertungsstrategien angewendet haben. Ein gängiger Weg ist es, zunächst einen losen Zusammenschluss von gemeinnützigen Organisationen auszuwählen und diese Aktivitäten im Laufe der Zeit in einer gemeinnützigen Stiftung zu bündeln. Dieser Prozess ist abhängig vom zur Verfügung stehenden Kapital, von der Zeit, die investiert werden kann, und von positiven Erfahrungen.

Die sozialen Investoren neuerer Prägung sind stark ergebnisorientiert. Sie bewerten ihr stiftarisches Engagement wie eine Kapitalinvestition und bevorzugen Projekte, die überschaubar und überprüfbar sind. Etablierte Stiftungen und Repräsentanten von Stiftungen sind ebenfalls projektorientiert. In der Regel sind sie in ihrem Auftritt aber wesentlich konservativer als die neuen Stifter. Bei der Auswahl der Projekte verlassen sie sich auf ihre Manager und auf Projektleiter.

*»Er (der hochvermögende soziale Investor) baut seine eigenen Strukturen auf (...). Ich glaube, es ist eben ein Unterschied, ob man mit mehr als einer Milliarde Dollar umgeht oder nur mit 100. Geber wollen sicher sein, dass es in ihrem Sinne funktioniert.«*

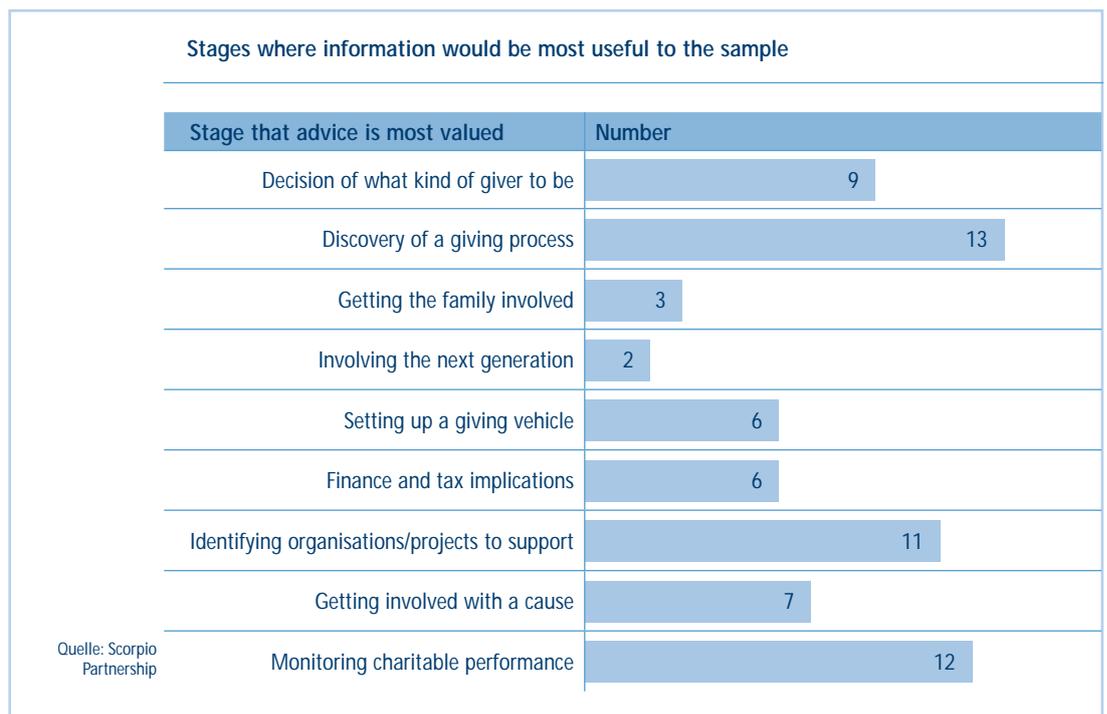
# Die Dauer der Projekte

Durchschnittlich sind soziale Investoren bereit, ein Projekt drei bis vier Jahre zu fördern. Bedenken, dass eine Organisation oder ein Projekt von der eigenen Förderung abhängig wird, sprechen für viele gegen längere Engagements.

Manche Vorhaben sind allerdings bewusst auf einen längeren Zeitraum angelegt – so braucht etwa die Lobbyarbeit im parlamentarischen Umfeld einen langen Atem. Zusätzlich zu diesen langfristigen Verpflichtungen wählen viele Investoren die Form des Ad-hoc-Engagements. Das betrifft häufig Einzelaktionen, die mit dem ursächlichen Stiftungsauftrag nichts zu tun haben.

Viele Geber wünschen sich, sie könnten ihr Engagement abrechnen, wenn sich ein gefördertes Projekt als nicht tragfähig erweist. Diese Fälle sind jedoch selten – es gibt generell eine hohe Toleranz im Umgang mit Risiken und Fehlentwicklungen.

Im Verlauf der Zusammenarbeit mit Destinatären kann sich die Art der Finanzierung verändern, beispielsweise durch Matching-Funds, die die Mitarbeiter eines Familienunternehmens aufgelegt haben, Kapitalaufstockungen, um Ziele auf jeden Fall fristgerecht erreichen zu können, oder Co-Engagements von Dritten, die dieselben Interessen verfolgen. Die Art der Finanzierung ist oftmals abhängig von informellen oder persönlichen Netzwerken der Geber.



# Feedback als Grundlage für Motivation

Alle sozialen Investoren begrüßen ein Feedback des Projektmanagements und die Mehrheit würde schriftliche Unterlagen detailliert zur Kenntnis nehmen. Diese Berichte sollen allerdings möglichst kurz und präzise sein. Wenn sie darüber hinaus Fragen haben, wollen die Geldgeber diese persönlich stellen. In diesem Punkt sind sie pragmatisch und lehnen bürokratisches Reporting ab.

Ein gut organisiertes Feedback ist für Stifter und Spender ein wichtiges Instrument, um die Fortschritte der Projekte beurteilen zu können. Auf der anderen Seite ist dies für das Projektmanagement der beste Wegbereiter, um eine langfristige Förderbeziehung aufbauen zu können. In der Regel gibt es zweimal im Jahr Treffen, bei denen der Projektverlauf diskutiert wird und künftige Ziele festgelegt werden.

*»Berater sind wie Geschäftsführer oder ein CEO. Man kauft die besten Leute ein, um die richtigen Resultate zu erzielen.«*



# Veränderungen in der Strategie

Diskussionen über eine Anpassung der Strategie des gemeinnützigen Engagements haben vor allem zwei Anlässe. In der Regel geht es um die Nachfolgeregelung innerhalb einer Familie oder eines Familienzweiges, der zum Beispiel die Stiftung führt. Dies ist ein sehr persönlicher Vorgang innerhalb einer Familie; der Rat Außenstehender wird hier nur selten gewünscht.

Zweitens kann sich die Strategie verändern, weil sich das Anliegen verändert hat, mit dem sich der Investor identifiziert hatte. Das prominenteste globale Thema der letzten Jahre war beispielsweise das Umweltthema, speziell der Klimawandel. In solchen Fällen werden externe Experten eingeschaltet – besonders wenn der Wechsel zu einem Bereich vollzogen werden soll, mit dem der Geber bislang wenig oder gar keine Erfahrung hatte. Gewünscht werden jedoch auch in diesem Falle mehr Informationen dazu, wie dabei am besten vorgegangen werden kann. Die konkrete Umsetzung ist anschließend in der Regel die Angelegenheit des Stiftungsmanagements und seines Stabs.



# Gemeinnütziges Engagement und Vermögensmanagement

Die Studie verdeutlicht, dass gemeinnütziges Engagement zunehmend ein integrierter Teil des Vermögensmanagements wird – sowohl bei hochvermögenden Privatpersonen als auch bei Family-Offices. Gleichzeitig gibt es eine signifikante Minderheit unter den Befragten, die diese beiden Bereiche völlig getrennt betrachten.

Es scheint eine Korrelation zu geben zwischen der Höhe des finanziellen Engagements und der Integration des Engagements in die konkrete Vermögensplanung. Die Familien, die diese Aspekte – auch steuerlicher Natur – als Bestandteil ihres Vermögensmanagements begreifen, investieren pro Jahr mehr als zehn Prozent ihres jährlichen Reinerlöses in ihre gemeinnützigen Aktivitäten.

Privatpersonen, die mehr als 20 Prozent ihrer Zeit in Gemeinnützigkeit investieren, machen dieses Engagement zu einem zentralen Faktor in ihrer Vermögensplanung. Geber, die mehr als 40 Prozent ihrer Zeit investieren, stellen zusätzlich Synergien zwischen dem gemeinnützigen Engagement und ihren geschäftlichen Interessen her.



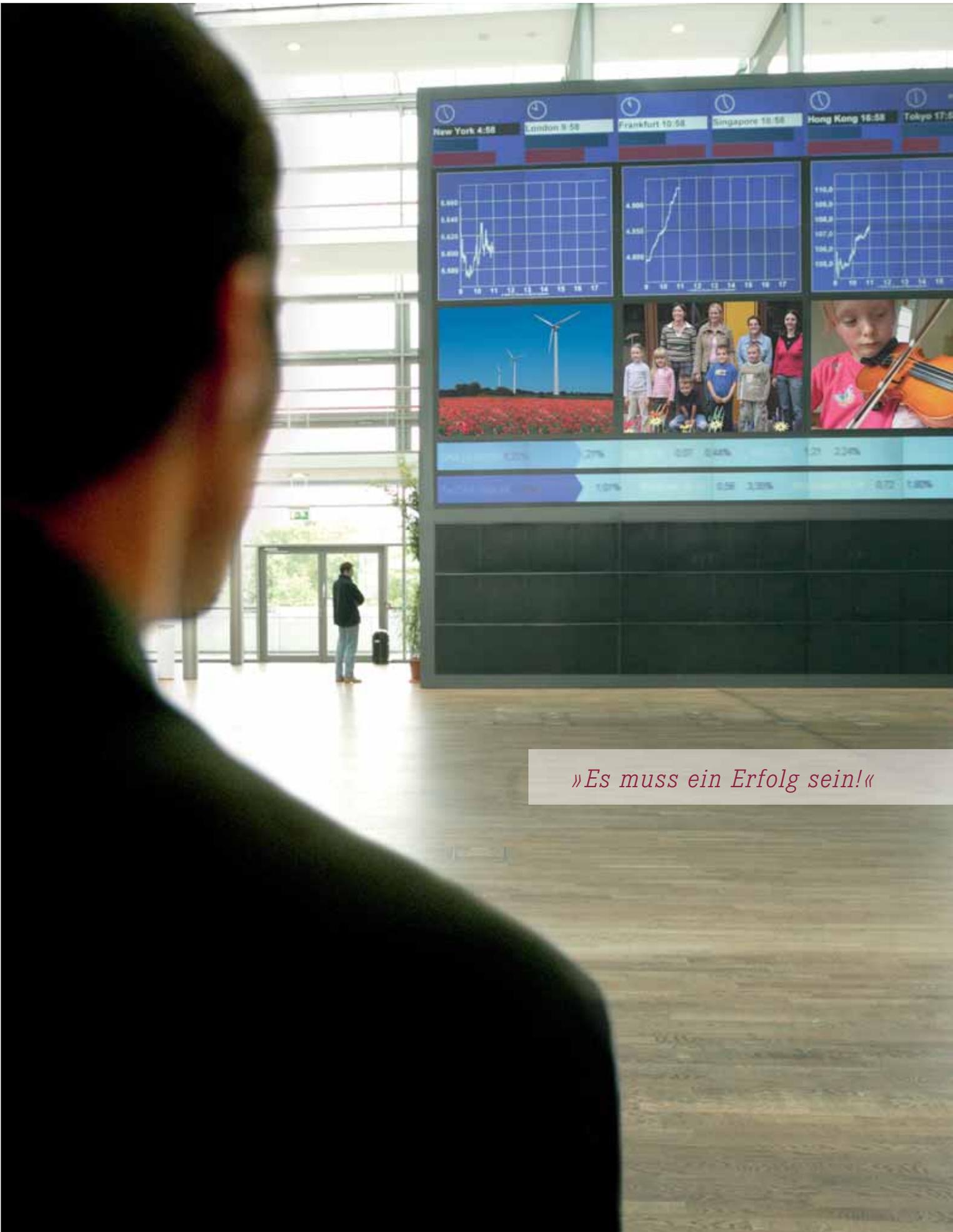
# Die Zügel in der Hand behalten

Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmer mit einem Vermögen von mehr als 150 Millionen US-Dollar sind nicht geneigt, eine Art Geber-Service zu nutzen, der ein umfassendes Rundum-sorglos-Paket liefern könnte. Die Mehrheit will selbst den Überblick haben, sich persönlich engagieren und den Einfluss auf ihr gemeinnütziges Engagement behalten. Trotz der hohen Wertschätzung für sachkundige Beratung ist der Wunsch, selbst die Kontrolle zu behalten, sehr präsent.

Die große Mehrheit der Befragten ist bereit, für eine Beratung zu zahlen – solange sie aus ihrer Sicht Sinn macht. Dies ist besonders in der ersten Phase des Engagements der Fall, wenn es darum geht zu entscheiden, wie die Fördermittel effektiv eingesetzt werden sollen.

Viele soziale Investoren der Generation „New Philanthropist“ haben ihr Vermögen in relativ kurzer Zeit selbst erwirtschaftet. Sie leitet oft die Vorstellung, im gemeinnützigen Bereich genauso agieren zu können wie in ihrem eigenen Unternehmen. Auch wenn sich diese Sichtweise nicht immer bestätigt, ist für sie verständlicherweise ein gleichermaßen unternehmerischer wie innovativer Ansatz ein starkes Argument zur Förderung eines gemeinnützigen Anliegens oder einer Organisation.

*»Wenn ich mein gemeinnütziges  
Engagement outsourcen  
würde, würde meine Familie  
sagen, ich hätte die Kontrolle  
aus der Hand gegeben.«*



*»Es muss ein Erfolg sein!«*

# Unterstützung und Services für Geber

Die vorliegende Studie zeigt im Detail durchaus Unterschiede zwischen den sozialen Investoren in verschiedenen Ländern, zwischen erfahrenen Stiftern und „New Philanthropists“ sowie zwischen den Gruppen mit unterschiedlichen Vermögen. Aufgrund der kleinen Fallzahl erlaubt sie allerdings eher das Erkennen von Trends denn repräsentative Aussagen.

Dennoch richtet die Untersuchung den Blick auf eine Tatsache, die bei dem gemeinnützigen Engagement hochvermögender Menschen eine nicht unerhebliche Rolle spielt: Selbst wenn der institutionelle Rahmen des Engagements – etwa eine Stiftung – etabliert und voll funktionsfähig ist, bleibt ein Bedarf an inhaltlicher, thematisch kompetenter Information. Welche Sachlagen innerhalb eines gesellschaftlichen Feldes adressiert werden sollen, wie im Einzelfall vorgegangen werden kann, welche Ergebnisse realistisch zu erwarten sind und welche Destinatäre am besten wie gefördert werden – diese Fragen stellen sich soziale Investoren und Family-Offices in der praktischen Umsetzung des gemeinnützigen Engagements oftmals. Die Erarbeitung von Kenntnissen und Strategien angesichts komplexer Problemlagen wird in vielen Fällen als höchst zeitaufwendig empfunden. Langjährige vertrauensvolle Beziehungen zu Beratern und in Netzwerken müssen aufgebaut werden.

Gleichzeitig legen Investoren Wert auf aussagekräftiges, zeitnahes und angemessenes Feedback. Sie wollen wissen, wie die von ihnen geförderten Organisationen die Mittel verwandt haben und welche gesellschaftliche Wirkung erzielt werden konnte. Diese Kenntnisse benötigen sie für die Entwicklung ihrer Strategie – und zudem bildet dieses Feedback einen wichtigen Aspekt in der weiteren Motivation zu geben.

Als Schlussfolgerungen aus der Studie ergeben sich daher folgende Aspekte:

- Intensivierung des Austauschs zwischen sozialen Investoren
- geberspezifische Aufbereitung von Wissen zu wichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen,
- mehr Transparenz über besonders leistungsfähige gemeinnützige Organisationen, die als Fördermittelempfänger in Betracht kommen
- Identifikation von angemessenen Feedback-Formen für Investoren.

Die Anforderungen an Unterstützung und Beratung, die in der Studie formuliert wurden, beschreiben die Aufgaben für alle professionell Tätigen in diesem Feld. Dabei geht es nicht nur um Fragen der Organisation und des Managements – vielmehr besteht auch hinsichtlich einer inhaltlichen Orientierung über gesellschaftliche Sachverhalte ein definitiver Handlungsbedarf.

Für die Fördermittel empfangenden Organisationen gilt, dass parallel mit der Bereitschaft zum finanziellen Engagement und zur Mitwirkung von Förderern auch der Bedarf an qualifiziertem Austausch zu den gemeinsam erzielten Ergebnissen, den gesellschaftlichen Wirkungen und auch zu wichtigen Lernerfahrungen wächst.

Umfang und Fokus einer explorativen Studie wie der vorliegenden weisen hin auf weitere Forschung und Vertiefung. Deutlich wurde jedoch schon in diesem Rahmen: Transparenz ist eine Voraussetzung für Qualität, und beides wiederum bedingt oft Motivation zum Engagement. Die Entwicklung von entsprechenden Strukturen und Produkten wird allen dienen, die am Engagement für die Allgemeinheit mitwirken: den Förderern ebenso wie den Geförderten.

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999  
[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Bettina Windau  
Telefon +49 5241 81-81138  
Telefax +49 5241 81-681138  
[bettina.windau@bertelsmann.de](mailto:bettina.windau@bertelsmann.de)