



Von Projektwirkung zu Stiftungswirkung

Theory of Change von Stiftungen

Prof. Dr. Barbara Scheck & Dr. Wolfgang Spiess-Knafl

“Foundation endowments are the greatest under-leveraged financial asset
in the nonprofit sector”

Darren Walker, President Ford Foundation

“A foundation should be more than essentially a private investment company
that uses its excess cash flow for charitable purposes”

Board, F.B. Heron Foundation

In Kooperation mit



Mit freundlicher Unterstützung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen



Zusammenfassung

Momentan nutzen die rund 22.000 Stiftungen in Deutschland nur einen sehr geringen Teil der ihnen zur Verfügung stehenden Finanzmittel für die Unterstützung sozialer Zwecke – nämlich die jährlichen Einnahmen aus der Vermögensverwaltung. In Anbetracht von schätzungsweise EUR 100 Mrd. Vermögensanlage entsprechen EUR 3 Mrd. Erträge, die an soziale Projekte ausgeschüttet werden, noch nicht einmal 3% der gesamten Vermögenswerte. Natürlich muss berücksichtigt werden, dass ca. 40% des Stiftungsvermögens in Betriebsvermögen gebunden ist, aber auch dieses könnte in vielen Fällen wirksamer gestaltet werden.

Positiv formuliert könnten Stiftungen ihre Wirkung um ein Vielfaches steigern, wenn nicht nur bei der Mittelverwendung, sondern auch bei der Mittelherkunft wirkungsorientiert gehandelt würde. Nach der Diskussion um die Wirkungslogik bei sozialen Projekten müsste dafür nun über die Theory of Change von Stiftungen nachgedacht werden.

Aber was macht eine Stiftung wirkungsvoll? Und kann Wirkung angesichts der großen Heterogenität im Stiftungssektor überhaupt einheitlich definiert werden?

Jede Stiftung ist anders im Hinblick auf ihre Ziele, ihre Kapitalanlage oder ihre Größe. Gemeinsam ist jedoch allen die Absicht, positiv zum Gemeinwohl beizutragen. Dieser Anspruch sollte Treiber und kleinster gemeinsamer Nenner aller Beteiligten sein. Eine einfache Wirkungsgleichung könnte daher Ergebnisse aus der Kapitalanlage, der Verwendung der Erträge sowie anderer noch zu bestimmender Faktoren beinhalten.

Um diese Wirkungen zu bestimmen, müsste zunächst eine Analyse des Status Quo erfolgen, um dann die einzelnen Bereiche schrittweise von (1) einem Ausschluss negativer Wirkungen („do no harm“), über (2) die Erzielung unspezifischer sozialer Wirkung zu (3) einer direkten Verwirklichung des Stiftungszwecks zu entwickeln. Im Ergebnis sollte dann die maximale Wirkung über alle Bereiche erreicht werden.

Im Rahmen dieses Papiers werden verschiedene Aspekte des Stiftungswirkens, so genannte Wirkungsachsen, betrachtet: Die Stiftungsarbeit kann über Anpassungen der Kapitalanlage, dem Engagement sowieso Einwirkungen im Umfeld der Stiftung multipliziert werden.

Das vorliegende Konzeptpapier möchte diese Fragestellungen genauer analysieren. Diese Vorarbeiten stellen die Grundlage für einen tiefergehenden Austausch mit Gesprächspartnern aus dem Stiftungssektor dar. In diesen Diskussionen sollen die Annahmen validiert und mögliche Implementierungsschritte sowie erforderliche Unterstützungsangebote entwickelt werden.



1. Kontext

1.1 Stiftungen und Wirkung

Stiftungen sind ein Motor sozialen Wandels. Sie ermöglichen soziale Mobilität und tragen maßgeblich zu einer gelingenden Gesellschaft bei. Es sind diese kleinen Schritte, deren Ergebnisse erst in Jahren bzw. auch Jahrzehnten sichtbar sein werden. Diesen Mechanismus hat der Economist treffend beschrieben mit "if history is a guide, a new social norm takes root when a series of smaller changes prepare the ground."¹

Die neu gegründete Obama Foundation ist wohl ein Extrembeispiel, um zu zeigen, wie schwierig die Wirkungsanalyse von Stiftungen ist. Die Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, junge Menschen auf dem Weg zu „civic leaders“ zu begleiten. Der Erfolg wird sich wohl erst nach Jahren zeigen und eventuell erst historisch in einigen Jahrzehnten bewertet werden können.

Die Mittel, die Stiftungen zur Verfügung stehen, um diese Ziele zu erreichen, sind die Gewährung von Preisgeldern, Stipendien oder Publikationszuschüssen, die Organisation oder Förderung von Konferenzen und Workshops, die Etablierung von Bildungs- oder Integrationsprogrammen, Projektförderungen oder die Einrichtung von Stiftungsprofessuren, um nur einige zu nennen. Man kann unzählige Beispiele finden, in denen Stiftungen gerade zu Beginn sozialer Veränderungen eine wesentliche Rolle spielten.

1.2 Aktuelles Kapitalmarktumfeld

Zur Ermöglichung dieser Ziele verfügen Stiftungen meist über einen Kapitalstock. Er ist ein Versprechen für die Zukunft, aber auch ein Auftrag für die Gegenwart, der von laufenden Ausschüttungen lebt. Die momentane Niedrigzinsphase führt jedoch dazu, dass diese Ausschüttungen nicht in der gewünschten Höhe erfolgen können. Das führt unweigerlich dazu, dass Stiftungen sich Gedanken über die Nutzung bislang unerschlossener Wirkungspotentiale machen.

So unterschiedlich die Zielsetzungen deutscher Stiftungen sind, so unterschiedlich sind auch die Kapitalstrukturen. Stiftungen halten Unternehmensanteile, verfügen über Immobilienbesitz oder investieren in Aktien und Anleihen am Kapitalmarkt. Eine Analyse der Wirkungspotentiale von Stiftungen muss deshalb einen umfassenden Blick auf diese Gegebenheiten werfen.

Dazu kommen Restriktionen, die sich aus der Finanz- und Liquiditätsplanung ergeben. Man muss die laufenden Kosten decken, aber auch zukünftige Zusagen einhalten. Dazu muss man zwangsläufig unter anderem risikoarme Anleihen halten, die aber in Niedrigzinsphasen neue Herausforderungen bedeuten.

¹ Vgl. The Economist, 19. Dezember 2017.



2. Wirkungsbilanz von Stiftungen

2.1 Einführung

Während der Fokus des Wirkungsdiskurses bisher vor allem auf der Mittelverwendung von Stiftungen lag, rückt zunehmend auch die Wirkung der Mittelherkunft, d.h. des Stiftungskapitals, in den Mittelpunkt.² Aufgrund der Niedrigzinsphase sind Stiftungen nämlich verstärkt veranlasst, über neue Wege nachzudenken, die im Stiftungszweck festgelegte Wirkung trotz geringerer Kapitalerlöse zu erreichen. Zudem wird auch im Stiftungssektor in letzter Zeit verstärkt über größere Wirkungsorientierung in der Stiftungsarbeit nachgedacht. Wie könnte also eine Wirkungsbilanz von Stiftungen aufgestellt werden, die sowohl die Erwirtschaftung von Fördermitteln sowie die Verwendung dieser Mittel berücksichtigt?

Im Folgenden werden fünf so genannte Wirkungssachsen vorgestellt. Diese stellen Handlungsbereiche von Stiftungen vor, in denen Wirkung erzielt wird bzw. erzielt werden kann: Projektmittel aus den Erträgen des Stiftungsvermögens stellen den ersten Bereich dar. Da dieses Thema im aktuellen Wirkungsdiskurs bereits ausführlich beleuchtet wurde, wird darauf in diesem Papier nicht weiter eingegangen. Die Kapitalanlage stellt die zweite Wirkungssache dar. In der Diskussion um wirkungsorientierte Kapitalanlage wird hier v.a. der Unterschied zwischen dem identitätsstiftenden Legacy-Kapital und dem klassisch investierten Non-Legacy-Kapital erörtert. Als dritte Wirkungssache können die institutionellen Rahmenbedingungen gesehen werden, in denen Stiftungen agieren und die sie aktiv mitgestalten können. Die vierte Wirkungssache stellt das Engagement von Stiftungen dar, durch das sie die Wirkung der eingesetzten Projektmittel weiter verstärken können. Die fünfte Wirkungssache schließlich wird durch das sog. Operational Design von Stiftungen bestimmt – d.h. die regulären Prozesse innerhalb der Organisation im Bereich Beschaffung und Beauftragung.

Dabei soll nicht das Ziel sein, alle Stiftungen einheitlich auszurichten, sondern dazu anzuregen, Wirkung über alle Bereiche (d.h. Mittelherkunft und Mittelverwendung) zu strukturieren und entsprechend des Stiftungszwecks auszurichten. Somit kann beispielsweise vermieden werden, dass die Wirkung des Kapitalstocks und die Finanzierung des Sozialsektors durch die Projektförderung gegenläufige Effekte erzielen, sondern im besten Fall sogar additiv wirken.

² Zuwendungen Dritter sind eine weitere relevante Größe, die in diesem Zusammenhang aber nicht analysiert wird.

2.2 Wirkungsbachse Kapitalanlage

2.2.1 Deutsche Stiftungen

In Deutschland existieren geschätzt 22.000 Stiftungen. Ca. 70% von ihnen verfügen über ein Stiftungskapital von bis zur EUR 1 Mio. (BVDS, 2016):

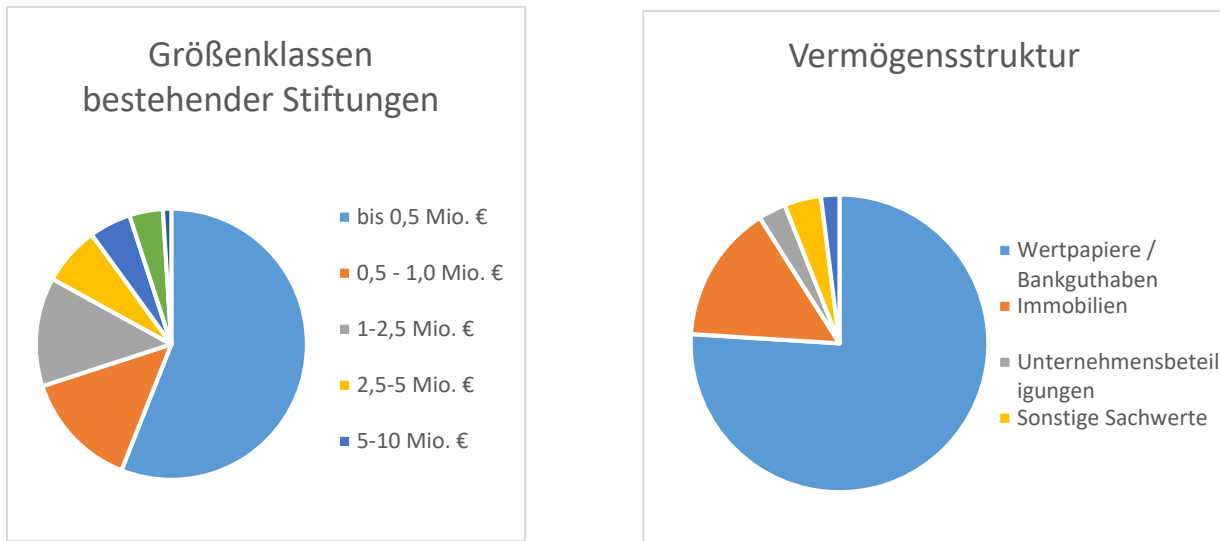


Abbildung 1: Größe und Vermögensstruktur deutscher Stiftungen

Quelle: BVDS, 2016

Etwa 70% aller Stiftungen verfügen nach Zahlen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen über Vermögenswerte bis zu einer Million Euro und weitere 25% aller Stiftungen verfügen über Vermögenswerte bis zu 10 Millionen Euro. Oft werden damit eher kleinteiligere Lösungsansätze verfolgt. Wie können also Stiftungen Wirkung jenseits dieser regulären Förderaktivitäten erzielen?

2.2.2 Formen des Stiftungskapitals

Stiftungen verfügen über Vermögen aus der Vergangenheit, das sie für die Zukunft erhalten müssen und in der Gegenwart bestmöglich nutzen sollen. Wir unterscheiden dabei zwischen Legacy-Kapital und Non-Legacy-Kapital: Legacy-Kapital ist das identitätsstiftende Kapital, das nur in Ausnahmesituationen veräußert wird. Das können Forst- oder Landbesitz sein, lokale Immobilienbestände oder große Unternehmensbeteiligungen, die sogar den gleichen Namen tragen. Nach unserer Einschätzung stellt es sogar den überwiegenden Anteil am deutschen Stiftungsvermögen dar. Non-Legacy-Kapital ist dabei solches Kapital, über das relativ frei verfügt werden kann. Dies sind v.a. Kapitalmarkinvestments, Immobilienfonds oder Investments in Private-Equity-Fonds.



	Legacy-Kapital	Non-Legacy-Kapital
Beschreibung	Identitätsstiftende Vermögenswerte, die langfristig gehalten und nicht veräußert werden	Anlage am traditionellen Kapitalmarkt zur Erzielung der bestmöglichen Rendite
Typische Beispiele	Große Unternehmensbeteiligungen, Immobilien und Grundbesitz, Rechte und andere immaterielle Vermögenswerte	Aktienvermögen, Fondsanteile, Anleihen

Tabelle 1: Arten von Stiftungskapital

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3 Internationaler Überblick – Entwicklungen des Stiftungskapitals

Da die Höhe der möglichen Ausschüttungen durch die laufenden Erträge der Vermögensanlage determiniert ist, konzentrierte sich die Vermögensverwaltung von Stiftungen lange Zeit auf fixed-income Instrumente, wie bspw. Rentenpapiere. Angesichts hoher Opportunitätskosten in Form entgangener Erträge dieser Anlagestrategie wurde das Anlagemodell für Stiftungen laufend modifiziert und umfasst nun die gesamte verfügbare Angebotspalette des Kapitalmarkts.

Neben der Rendite stellt sich auch die Frage nach der Zielverfolgung. Da es bis heute kaum Vernetzung der Mittelherkunft (Kapitalanlage) und der Mittelverwendung (Projektarbeit) gibt, könnte erstere im schlimmsten Fall sogar die Bemühungen der Stiftungsarbeit konterkarieren, wenn bspw. eine Stiftung, die den Weltfrieden fördern möchte, Aktien eines Rüstungskonzerns hält.

Das Phänomen des sog. Mission-Related Investing (MRI) wird seit längerem in den USA diskutiert, bleibt jedoch bis heute ein Nischenphänomen mit sehr kleinen Investitionssummen.³ Die eher finanziell getriebenen MRIs betreffen den Kapitalstock und eher sozial getriebene Program-Related Investments (PRI) die Unterstützung konkreter Programmrichtlinien. MRIs streben kompetitive Marktrenditen an, die Investitionen verfolgen jedoch die gleichen sozialen Ziele wie die Projektarbeit der Stiftung. Als erste sehr große Stiftung hat die Ford Foundation 2017 US-\$ 1 Mrd. ihres Kapitalstocks i.H.v. US-\$ 12 Mrd. in den nächsten zehn Jahren für MRIs zur Verfügung gestellt, um so auch die Vermögensverwaltung wirkungsorientierter zu gestalten. Ein weiteres US-amerikanisches Beispiel ist die F.B. Heron Foundation, die 2012 begann, ihren Kapitalstock von US-\$ 270m sukzessive wirkungsorientiert anzulegen.⁴

2.2.4 Sektorübergreifende Entwicklungen

Wenn Denkweisen aus anderen Sektoren übernommen werden, wird oft von Hybridisierung gesprochen. Die Perspektive, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist auch schon im bis dato fast ausschließlich rein marktwirtschaftlichen ausgerichteten Investmentbereich angekommen: Im Januar

³ Die USA repräsentieren mit ca. 80.000 Stiftungen weltweit den größten Stiftungsmarkt. Diese sind per Gesetz dazu verpflichtet, 5% ihres Kapitalstocks pro Jahr für die Zweckverwirklichung auszugeben.

⁴ Die Bill & Melinda Gates Foundation hat etwa \$1,5 Milliarden für PRIs allokiert und davon \$1 Milliarde in 47 Investments bereitgestellt.



2018 schreibt BlackRock, der größte Vermögensverwalter der Welt mit \$6 Billionen an Anlagevermögen, im Januar 2018 einen Brief an Unternehmen mit dem folgenden Inhalt:

„Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose,“ ... “to prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society.”⁵

Bei Stiftungsneugründungen, die im rechtlichen Sinn oft keine Stiftungen sind, werden mittlerweile oft bewusst Vehikel benutzt, die Spenden und Investments ermöglichen. Die Chan Zuckerberg Initiative bspw. nutzt eine der deutschen GmbH ähnliche limited liability company, um jeden möglichen Ansatz der Wirkungserreichung nutzen zu können. Ein anderer Facebook-Gründer, Dustin Moskowitz, nutzt gleich drei verschiedene Vehikel: Den Verein Good Ventures, die Good Venture Foundation und die profitorientierte Investmentgesellschaft Good Ventures LLC. Auch das Omidyar Network verfolgt einen ähnlichen sektorübergreifenden Ansatz.

Ein anderes, im deutschsprachigen Raum eher unbekanntes Beispiel ist das Aga Khan Development Network. Es zeigt die Möglichkeiten, die in der Verzahnung verschiedener Ansätze führen und hat Vanity Fair dazu verleitet, es als “hugely effective global development network” zu beschreiben. Es ist ein in 16 Ländern vertretenes Netzwerk, unter dessen Dach eine Stiftung gemeinsam mit traditionellen Investment-Fonds, Mikrofinanzagenturen und Kulturorganisationen zusammenarbeitet. In Uganda hat es z.B. zusammen mit Blackstone \$900 Millionen in ein Wasserkraftwerk investiert, betreibt eigene Schulen, Kliniken, aber unterstützt auch Zivilgesellschaftsorganisationen und Mikrofinanzprojekte.

Der Religionsführer der Ismailiten verfügt über ein großes Vermögen und hat strukturell ganz andere Möglichkeiten als viele kleinere Förderer, aber es zeigt die Multiplikationseffekte bei koordinierten, sektorübergreifendem Vorgehen. Es betreibt Geschäftsmodelle, investiert in den gesellschaftlichen Zweck, generiert Spenden, nutzt ehrenamtliches Engagement, arbeitet mit Partnern und hat dazu noch eine starke öffentliche Zugkraft über den Aga Khan. Eine Übersicht der unterschiedlichen Organisationen unter diesem Dach findet sich in der folgenden Abbildung.



Abbildung 2: Struktur des Aga Khan Development Network

Quelle: Aga Khan Development Network (2016)

⁵ <https://www.nytimes.com/2018/01/15/business/dealbook/blackrock-laurence-fink-letter.html>



Auch in Deutschland gibt es viele Beispiele von Stiftungen, die ihr Kapital sehr wirkungsvoll einsetzen. Die Deutsche Rockmusik Stiftung hat ihr Kapital an den Stiftungszweck gebunden. Die Software AG Stiftung hat €30 Millionen in ein Immobilienprojekt, das man als „Mission-Related Investment“ bezeichnen könnte, investiert. Die Bürgerstiftung Braunschweig hat einen Bürgerstiftungsfonds in Leben gerufen. Dies sind einige der Leuchtturmprojekte, die auch den internationalen Vergleich nicht scheuen müssen.

2.3 Wirkungsbachse Rahmenbedingungen

2.3.1 Europäische Entwicklungen

Wirkung benötigt ein institutionelles Setting, um sich entfalten zu können. Auch Stiftungen bewegen sich in einem institutionellen Umfeld, das sie aber aktiv gestalten können. Initiativen können im Laufe der Zeit breite Wirksamkeit entfalten. Eine Entwicklung, die in diesem Zusammenhang immer wieder erstaunt, ist die Verfügbarkeit von Fair-Trade-Produkten. Unter dem Siegel der Organisation TransFair e.V. wurden 1993 noch Produkte im Wert von €29 Millionen verkauft. Im Jahr 2016 ist der Umsatz auf das Vierzigfache gewachsen. Dabei muss man beachten, dass es nur ein Siegel unter mehreren geworden ist und es viele andere Initiativen gibt.

Diese Entwicklung können viele Trends erklären: Die Nachfrage von Konsumenten nach Produkten, die ethischen Gesichtspunkten genügen, Änderungen in der Wertschöpfungskette, Prüfprozesse und das langsam gewachsene Bedürfnis, unternehmerische Verantwortung auch ernst zu nehmen. Andere Belege sind das Wachstum ethisch-sozialer Banken wie die GLS Bank, das vollkommen neue Feld der Venture Philanthropy (mittlerweile im Rahmen der European Venture Philanthropy Association etabliert) oder Förderprogramme des European Investment Funds (EIF) zur Förderung von Sozialsektororganisationen mit signifikanten Beträgen.

Jüngere Generationen – abseits von klischeehaften Charakterisierungen – sind interessiert an sozialen Innovationen und kaufen auch mit einem gewissen Selbstverständnis Marken, die eine soziale Mission verfolgen. Die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship arbeitet an der Finanzierung von Sozialunternehmen. Das Social Impact Lab oder die Social Entrepreneurship Akademie arbeiten an der Professionalisierung neuer Gründungen im Sozialen. Crowdfunding ist selbstverständlich geworden. Es wird auch nicht mehr lange dauern, bis erste Organisationen Cryptocurrencies als Spenden akzeptieren.

2.3.2 Nationale Perspektiven

Eine Analyse des Sozialen wird auf absehbare Zeit noch national dominiert bleiben. So ist der europäische Binnenmarkt Unternehmen schon lange vertraut, aber für Philanthropen ist das grenzüberschreitende Arbeiten doch eine Ausnahme. Ausländische Sozialunternehmen und Non-Profit-Organisationen blicken oft neidvoll nach Deutschland, da es dort eine lebendige und kapitalstarke Stiftungs- und Förderlandschaft gibt. Das gilt vor allem im Vergleich zu osteuropäischen Ländern, in denen das private Engagement noch sehr gering ausgeprägt ist.

Eine Besonderheit im europäischen Vergleich ist die Dominanz der Wohlfahrtsorganisationen. Den Autoren ist etwa keine der Caritas (mehr als 500.000 Mitarbeiter) vergleichbare Organisation bekannt.



Das führt zu hoher Stabilität und guten Qualitätsstandards in der Leistungserbringung, aber auch zu wenig Dynamik im Sozialsektor, da (Finanzierungs-)Strukturen schon weitgehend etabliert sind. Das bedeutet, dass ein großer Teil der sozialen Infrastruktur ein abgeschlossenes Ökosystem bildet. Man muss allerdings ergänzen, dass diese Rolle in anderen Ländern der Staat direkt übernimmt oder diese ausgelagert wird.

David Camerons "Big Society" Initiative hat Großbritannien einige Institutionen und Projekte gebracht, die durchaus Nachahmungscharakter haben. So werden im Rahmen der öffentlichen Beschaffung, soziale, lokale und ökologische Kriterien beachtet. Big Society Capital als soziale Investmentbank verbindet Angebot und Nachfrage. Die Insolvenz von Carillion im Januar 2018 hat aber auch gezeigt, welcher Teil öffentlicher Dienstleistungen an private Unternehmen zu oft suboptimalen Bedingungen ausgelagert wurde.

Frankreich hat etwa ein optionales Solidaritätssparmodell eingeführt, bei dem 90% der Gelder traditionell angelegt werden und 10% der Gelder zu einem Zinssatz von etwa 1% für soziale Zwecke investiert werden. Diese Modelle sind auch als 90/10-Fonds bekannt. Die Beimischung in soziale Projekte scheint auch der Performance nicht zu schaden, da die Renditen nicht perfekt korreliert sind und die Minderrendite auch nur gering ist.

Dazu kommen auf europäischer Ebene Entwicklungen, die viele Projekte erst möglich gemacht haben. Der European Investment Fund vergibt beispielsweise Garantien, um die Kreditvergabe an Sozialunternehmen zu erleichtern und investiert auch direkt in Social-Venture-Capital-Fonds.

Stiftungen können darauf Einfluss nehmen, wie sich ihre Rahmenbedingungen darstellen. Änderungen sind etwa indirekt über Verbandsstrukturen oder direkt über die Gründung und Unterstützung von Intermediären möglich.

2.4 Wirkungssachse Engagement

Diese Wirkungskategorie stellt sich die Frage, wie die Wirkung von Projektmitteln erhöht werden kann im Sinne der Theory of Change durch zusätzliches Engagement. Stiftungen verfügen im Prinzip über drei Varianten, ihre Wirkung über Engagement zu erhöhen. Sie können entweder den Zugang zu ihrer Infrastruktur freigeben, mithelfen, Ressourcen Dritter zu akquirieren oder über ihre Reputation und Netzwerke Projekte zu ermöglichen und zu skalieren.

Shared Services

Gerade in der Anfangsphase brauchen Gründer oft ganz einfache Dinge - das können ein Schreibtisch, Workshop-Räume, aber auch einfache Technical Assistance im Sinne von IT-Support oder Buchhaltung sein. Stiftungen verfügen oft über diese Ressourcen und könnten etwa darüber nachdenken, ob Räume nicht über das Wochenende für Veranstaltungen oder Workshops von Initiativen bereitgestellt werden können.

Ressourcen Dritter / Matching Funds

In letzter Zeit sieht man vermehrt, dass Stiftungen Privatpersonen einbinden, indem sie beispielsweise Spenden verdoppeln. Insbesondere Social-Media-Kanäle eignen sich gut für die Nutzung solcher



Strategien. Dazu kommen noch Ansätze, bei denen man mit Crowdfunding-Kampagnen arbeitet. Gerade die Glaubwürdigkeit von Stiftungen kann als Signal dienen, Ressourcen Dritter zu mobilisieren.

Reputations- und Netzwerkmanagement

Stiftungen sind glaubwürdige Organisationen mit einer hohen Reputation und etablierten und tragfähigen Netzwerken. Die Reputation kann etwa genutzt werden, wenn es um die langfristige Verwaltung von Vermögenswerten Dritter geht. Das kann man im Bereich der Zustiftungen beobachten. Diese Reputation kann aber auch genutzt werden, um Projekte direkt zu unterstützen. Der Anruf eines Stiftungsvorstands kann oft bislang verschlossene Türen öffnen.

Netzwerke sind neben Geld und Know-How oft ein wesentlicher Faktor, um Wirkung in den Projekten erzielen. Der bewusste Einsatz von Netzwerken kann dazu dienen, für Förderorganisationen ein noch interessanter Partner zu werden und die Wirkung von Projekten zu multiplizieren. Die Stiftung Esmée Fairbairn's hat beispielsweise im Jahr 2016 350.000 Pfund an Extra-Leistungen an geförderte Organisationen vergeben. Das war im weitesten Sinne Technical Assistance (Workshops, Beratung, Trainings), aber auch die Finanzierung kurzer Filme für Marketingmaßnahmen. In einer Umfrage wurde auch der Beratungsbedarf abgefragt. Hierdurch wurde deutlich, dass kleine Organisationen v.a. Unterstützung mit organisatorischen und geschäftlichen Aspekten benötigen („Finance for tiny charities!“). Mittlere Organisationen brauchen Unterstützung mit dem Wachstum bei geringen Risiko, während größere Organisationen Unterstützung bei der Evaluation, Impact-Analyse und der Digitalisierung benötigen.

2.5 Wirkungsbachse Einkauf und Einfluss

Abseits des Fördergeschäftes sind Stiftungen auch ganz normale Organisationen, die Produkte und Dienstleistungen einkaufen, Geschäftsreisen unternehmen oder zu Weihnachten Geschenkkarten verschicken. Eine wirkungsorientierte Strategie von Stiftungen sollte auch diese Ressourcen und deren optimalen Einsatz im Blick haben. Unter dieser Wirkungsbachse, die man auch als Operational Design bezeichnen könnten, verstehen wir Möglichkeiten, Wirkung zu erzielen, die nicht unmittelbar mit dem Fördergeschäft verbunden, sondern mit unternehmerische Entscheidungen verbunden ist.

Beschaffung

Ein Catering-Unternehmen, dessen Ziel die Integration Geflüchteter ist, braucht in erster Linie Aufträge. Klimaschutzinitiativen, die etwa CO₂-Emissionen durch Flugverkehr ausgleichen, brauchen Mitglieder, die bereit sind, pro Flug geringe Beiträge beizusteuern. Behindertenwerkstätten brauchen Kunden, die ihre Weihnachtsgeschenke oder -karten dort kaufen. Für eine Stiftung ist es – wenn überhaupt – nur mit geringen Mehrkosten verbunden und ermöglicht es Sozialunternehmen, ihre Aktivitäten aufrecht zu erhalten. Viele Stiftungen arbeiten schon so, aber eine Sensibilisierung oder eine Datenbank mit interessanten Beispielen könnte eine hilfreiche Stütze bei der Arbeit sein.

Einwirkungsmöglichkeiten

Stiftungen haben oft illiquides Kapital, das sie nicht veräußern können. Sie haben allerdings die Möglichkeiten, dahingehend darauf einzuwirken, dass es die Zielsetzung der Stiftung unterstützt. In vielen



Fällen ist es sogar kostenneutral. Immobilienbestände können bspw. daraufhin ausgerichtet werden, dass die Mietstrukturen auch ein Abbild der Gesellschaft darstellen. Auf den Dächern von Industrieanlagen können Solaranlagen angebracht werden und im Betrieb darauf geachtet werden, energieeffizient zu arbeiten. Die Beschäftigung Geflüchteter ist anfangs sicher mit Kosten verbunden, aber könnte sich auf lange Sicht ebenfalls lohnen. Das sind zwar offensichtliche Maßnahmen, aber brauchen oft einen Impuls von Stakeholdern.



3. Wirkungsgrade

Diese fünf Wirkungsachsen können in einem nächsten Schritt im Hinblick auf ihre Ausprägung unterteilt werden. In dem von uns vorgeschlagenen Modell gibt es drei so genannte Wirkungsgrade, die nach der Art ihrer Wirkung definiert werden. Bei der Wirkung I. Grades geht es um den Ausschluss negativer gesellschaftlicher Folgen, während sich die Wirkung II. Grades um die Erzielung einer allgemeinen positiven Wirkung dreht. Bei der Wirkung III. Grades steht die positive Wirkung sogar im Einklang mit dem Satzungszweck.

Wirkungsgrad	Definition
Wirkung I. Grades	Ausschluss negativer gesellschaftlicher Folgen
Wirkung II. Grades	Positive Wirkung, unabhängig vom Satzungszweck
Wirkung III. Grades	Positive Wirkung im Einklang mit dem Satzungszweck

Tabelle 2: Wirkungsgrade und ihre Definition

Eigene Darstellung

Bei der Wirkungsachse Stiftungskapital geht es bei der Analyse der Wirkungsgrade darum, das Stiftungskapital genauer im Hinblick auf die durch die verschiedenen Anlagebestandteile verursachte Wirkung zu untersuchen. Ein entsprechendes Angebot auf dem sozialen Kapitalmarkt vorausgesetzt, gäbe es dann die Möglichkeit, Vermögensbestandteile, aus denen eine negative gesellschaftliche Wirkung resultiert oder die nicht den Stiftungszweck fördern, abzustoßen.

Nun besteht das Stiftungsvermögen jedoch oft aus „Legacy-Kapital“, also Vermögenswerten, die meist historisch bedingt ein Stück weit die Identität der Stiftung bestimmen und nicht veräußert werden (bspw. größere Immobilienbestände oder Unternehmensanteile). Doch auch hier gibt es die schon beschriebenen Möglichkeiten, das Kapital wirkungsorientiert zu nutzen. Beim „Non-Legacy-Kapital“ wird in der Regel die Anlagestrategie professionellen Vermögensverwaltern überlassen und es gibt meist keine besonderen Auflagen für die Anlagepolitik. Hier könnten Stiftungen existierende Portfolios im Hinblick auf negative Wirkungen der Vermögenswerte überprüfen (sog. Negative Screening) oder im Rahmen der ethischen Geldanlage besonders nachhaltige Finanztitel bevorzugen.

Die Wirkungsgrade werden sich naturgemäß in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern unterschiedlich darstellen. Im Bereich Menschenrechte bzw. wirtschaftliche Entwicklung wäre eine Wirkung I. Grades der Ausschluss von Sektoren, die von Zwangs- und Kinderarbeit betroffen sind. Eine Wirkung II. wäre ein Fokus auf Unternehmen, die für Best Practices bei der Reduzierung von Arbeitsunfällen stehen. Eine Wirkung III. Grades wird dann erzielt, wenn man sich auf Unternehmen konzentriert, die etwa Fair-Trade-Prinzipien unterstützen und zur lokalen Wertschöpfung beitragen.

Wirkungsgrad	Beispiele
Wirkung I. Grades	Ausschluss von Sektoren, die von Zwangs- und Kinderarbeit betroffen sind und in denen Mindestlöhne oft nicht gezahlt werden
Wirkung II. Grades	Auswahl von Unternehmen, die bspw. für Best Practices bei der Reduzierung von Arbeitsunfälle stehen
Wirkung III. Grades	Auswahl von Unternehmen, die Fair-Trade-Prinzipien unterstützen, zu einer lokalen Wertschöpfung beitragen und ihre gesellschaftliche Verantwortung etwa durch Ausbildungen über Partnerschaftsprogramme wahrnehmen

Tabelle 3: Illustrative Beispiele von Wirkungsgraden

Quelle: Eigene Darstellung

Es geht also um einen Zugang, der die Wirkung schrittweise steigert. Wir wollen die Möglichkeiten für das Stiftungskapital am Beispiel des Umweltschutzes noch etwas ausführlicher illustrieren. Der Umweltschutz hat viele Facetten und reicht vom Schutz tropischer Regenwaldgebiete über die Förderung der Entwicklung erneuerbarer Energien bis zur Reduktion von Energieverbrauch durch bauliche Maßnahmen an Gebäuden. Stiftungen können auf allen Ebenen Einfluss nehmen. Bei verbundenen Stiftungsunternehmen können sie beispielsweise die Nutzung von Solarenergie oder die Umsetzung von Nullenergiekonzepten im baulichen Bereich unterstützen und dabei kostenneutral zum Umweltschutz beitragen.

Bei der Allokation im Portfolio bieten sich beispielsweise SRI-Strategien an, die Aktien im fossilen Energiesektor vermeiden. In der Regel ist damit auch kein Renditeverlust verbunden. Die Möglichkeiten der Umsetzung in der Kapitalanlage sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Stiftungsziel	Cash	Aktien	Immobilien	Unternehmensanteile
Umweltschutz	Nutzung von ethisch-sozialen Banken, die Kredite an ökologische Unternehmen vergeben	Nutzung von SRI-Strategien, Active ownership, Vermeidung von Unternehmen im fossilen Sektor	Nutzung von neuen Umweltschutztechnologien im Bestand	Nutzung von neuen Umweltschutztechnologien an Betriebsstätten
<i>(Mögliche) Wirkung</i>	<i>Positiv</i>	<i>Positiv</i>	<i>Positiv</i>	<i>Positiv</i>
<i>Kosten</i>	<i>Kostenneutral</i>	<i>Kostenneutral</i>	<i>Kostenneutral über Laufzeit</i>	<i>Kostenneutral über Laufzeit</i>

Tabelle 4: Arten von Kapital

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt aber nicht nur Erträge, sondern auch weitere Wirkungsachsen, die in den vorherigen Kapiteln beschrieben wurden. Bei diesen handelt es sich um die Änderung von Rahmenbedingungen, die Wirkung durch Engagement und die Nutzung von Einkaufs- und Einflussmöglichkeiten, um Wirkung zu erzielen. Die folgende Abbildung stellt alle Wirkungsachsen mit Beispielen und einer Potentialeinschätzung dar.



	Wirkung 1. Grades	Wirkung 2. Grades	Wirkung 3. Grades	Potential
Stiftungs-kapital	✓ ✓ ✓ Anwendung von Ausschlusskriterien	✓ ✓ ✓ Nutzung von SRI-Kriterien	✓ Mission Related Investments, Impact Investing	Hoch
Erträge	(✓)	(✓)	✓ ✓ ✓ Traditionelle Stiftungsarbeit	Mittel
Stiftungs-engagement	(✓)	(✓)	✓ ✓ Anwendung von Ausschlusskriterien	Mittel
Einkauf und Einfluss	✓ ✓ Ausschlusskriterien beim Einkauf	✓ ✓ Einkauf bei Sozialunternehmen (z.B. Catering, Geschenke)	✓ ✓ ✓ Einkauf bei Sozialunternehmen im Stiftungsgebiet	Mittel
Rahmen-bedingungen	(✓)	✓ Unterstützung beim Aufbau von intermediären	✓ Unterstützung beim Aufbau von spez. intermediären	Hoch
	✓ ✓ ✓ Leicht umsetzbar	✓ ✓ Umsetzbar	✓ Mit Aufwand umsetzbar	(✓) Nicht sinnvoll

Abbildung 3: Wirkungsgrade

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gesamtwirkung einer Stiftung ist folglich auch die Summe der Einzelwirkungen in den verschiedenen Kategorien.



Abbildung 4: Wirkungsbilanz

Quelle: Eigene Darstellung

4. Darstellungsformen

Wenn man jetzt in der oben ausgeführten Logik, die Wirkungsgrade je Dimension anführt, könnte man eine Darstellung in Form einer Netzstruktur entwickeln. Die Darstellung könnte offenlegen, wo es noch Wirkungspotentiale für die Stiftung zu heben gibt.

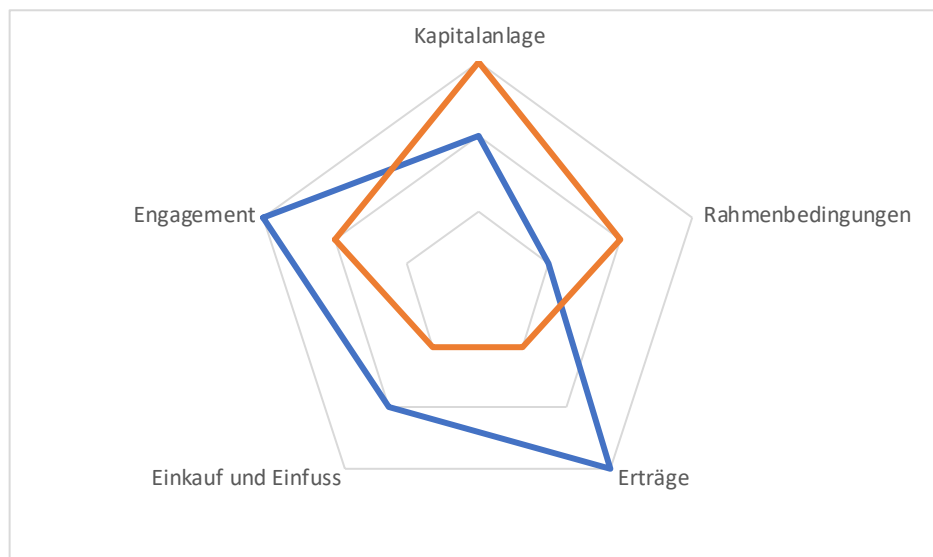


Abbildung 4: Wirkungsgrade in unterschiedlichen Kategorien

Quelle: Eigene Darstellung

Eine andere Darstellungsform wäre in Form einer Balanced Scorecard, in der die verschiedenen Wirkungskategorien im Form einer Selbstbewertung analysiert und als Steuerungsinstrument genutzt werden.

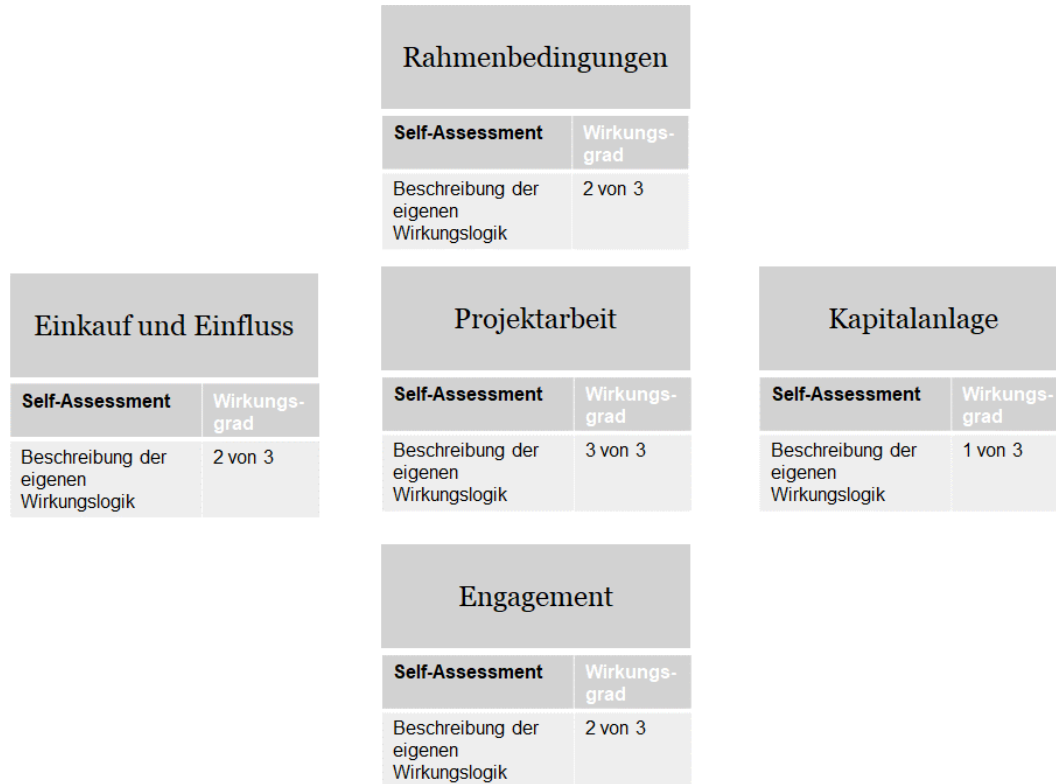


Abbildung 1: Wirkungsgrade

Quelle: Eigene Darstellung

Eine solche Wirkungsbilanz sollte zudem anschlussfähig sein an andere gängige Berichtsstandards (bspw. GRI Global Compact für den Themenbereich „Einkauf und Einfluss“ oder Social Reporting Standard für die Projektarbeit). Hierfür wäre die Verwendung der gleichen Terminologie und übereinstimmender Indikatorensysteme Voraussetzung. Gleichzeitig sollte die Komplexität jedoch weitestgehend reduziert werden, um ein niedrighschwelliges und einfach zu implementierendes Instrument auch für kleinere und mittlere Stiftungen schaffen zu können.



Weiterführende Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin, Andreas Heinecke, Abigail Noble, Mirjam Schöning, and Wolfgang Spiess-Knafl. 2011. "Unlocking the Mystery: An Introduction to Social Investment." *Innovations* 6 (3): 145–154.
- Glänzel, Gunnar, and Thomas Scheuerle. 2015. "Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1–31.
- Höchstädter, Anna Katharina, and Barbara Scheck. 2015. "What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners." *Journal of Business Ethics* 132 (2): 449–475.
- Letts, Christine W., William Ryan, and Allen Grossman. 1997. "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists." *Harvard Business Review* 75: 36–50.
- Milligan, Katherine, and Mirjam Schöning. 2011. "Taking a Realistic Approach to Impact Investing: Observations from the World Economic Forum's Global Agenda Council on Social Innovation." *Innovations* 6 (3): 155–166.
- Spiess-Knafl, W., and Barbara Scheck. 2017. *Impact Investing*. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan.
- Spiess-Knafl, Wolfgang, and Stephan A. Jansen. 2013. *Imperfections in the Social Investment Market and Options on How to Address Them*. Ex-Ante Evaluation for the European Commission. Zeppelin University, Germany.

Kontakt

Prof. Dr. Barbara Scheck
Phone: +49 89 547678–10
Email: Barbara.Scheck@munich-business-school.de

Dr. Wolfgang Spiess-Knafl
Phone: +43 660 5613623
Email: wolfgang.spiess-knafl@next-generation-impact.com