

# Philanthropie Aktuell

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel  
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



«Guter Rat ist teuer» ist ein geflügeltes Wort und gerade Nonprofit-Organisationen und Philanthropen scheuen oft die Kosten für eine externe Beratung. Die Folge dieser Beratungsresistenz sind Verhaltensweisen wie «muddling through», das Giesskannenprinzip bei den Ausschüttungen oder Fehlinvestitionen in Projekte, die keine Wirkung entfalten. Im Ergebnis ist die Ineffizienz der Mittelverwendung oftmals schwerwiegender als die gesparten Beratungshonorare.

Anstelle der Kosten als Hauptkriterium sollten NPO und Philanthropen viel eher prüfen, wo ihnen Erfahrung und Know-how fehlen und wie sie durch Berater die eigenen Kompetenzen sinnvoll ergänzen können. Unter der Vielfalt der Berater findet sich mit Sicherheit ein geeigneter Partner!

In dieser Ausgabe von Philanthropie Aktuell werfen wir in bekannter Weise unterschiedliche Schlaglichter auf die Beratung im gemeinnützigen Sektor. Lesen Sie mehr über die Entwicklung in der Philanthropy Advisory, über neue Beratungsansätze für NPO und Social Entrepreneurs und erste Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt über die Beratung von NPO durch NPO.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Philanthropy Advisory seif | 01 |
| Interview Cornelius Schaub | 02 |
| NPO beraten NPO            | 03 |
| Kalender                   | 04 |

## Philanthropy Advisory

**Mit dem Aufschwung der Philanthropie zum globalen Trend gerade unter den Superreichen haben sich auch Dienstleister entwickelt, die dazu beitragen, die Zielerreichung zu optimieren. Daneben übernehmen diese Philanthropy Advisors aber auch weitere wichtige Funktionen als Intermediäre zwischen Philanthropen und Destinatären.** Von Georg von Schnurbein

Philanthropie hat sich zu einem globalen Trend entwickelt. Gerade bei den sogenannten (Ultra) High Networth Individuals steht «Gutes tun» hoch im Trend. Gemäss der Analysefirma Wealth-X haben vermögende Amerikaner im Jahr 2012 beinahe genauso viel Geld für Philanthropie (25 Mrd. USD) wie für Luxusgüter (26 Mrd. USD) ausgegeben. Jedoch ist die Spendenbereitschaft nur der erste Schritt für ein wirksames gesellschaftliches Engagement.

### Wie gibt man viel Geld sinnvoll aus?

Schon der römische Philosoph Seneca stellte fest: «Man irrt, wenn man glaubt, dass Schenken eine leichte Sache sei. Es hat recht viel Schwierigkeiten, wenn man mit Überlegung geben und nicht nach Zufall und Laune verschleudern will.» Gerade bei hohen Summen ist die Gefahr von Fehlallokationen gross. Schliesslich fehlen in der Philanthropie einfache und aussagekräftige Indikatoren für den Erfolg der Handlungen. Auch haben schlechte Engagements keine negativen Konsequenzen für die Philanthropen, so dass nur schwer Lehren daraus gezogen werden können. Philanthropen sind aber in ihren beruflichen Tätigkeiten gewohnt, genau zu wissen und kontrollieren zu können, wie es um ihre Investments steht. Es ist daher verständlich, dass Philanthropen nach externem Rat suchen. Bereits John D. Rockefeller überliess Rev. Frederick T. Gates die Auswahl der geförderten Projekte und Organisationen.

Neben Anwälten, Treuhändern und Family Offices hat sich in den letzten Jahren eine eigene Profession der Philanthropy Advisors entwickelt, die ausschliesslich Dienstleistungen für Philanthropen anbieten. Im Kern bieten diese Firmen den gesamten Prozess zur Umsetzung von philanthropischen Aktivitäten an – von der Strategieentwicklung über Projektauswahl bis hin zur Evaluation.

### Philanthropy Advisors als Intermediäre

Darüber hinaus übernehmen die Philanthropy Advisors aber weitere wichtige Funktionen als Intermediäre. Gerade beim Engagement von Familien oder mehreren Generationen helfen sie bei der Definition gemeinsamer Ziele und gleichen individuelle Interessen aus. Auf Seiten der Destinatäre suchen sie weltweit geeignete Projekte und bieten zudem Unterstützung für die Geförderten an, um den Erfolg der geförderten Projekte zu gewährleisten (Schliesslich hängt davon auch der eigene Erfolg ab). Nicht zuletzt tragen sie mit eigenen Studien, Berichten und Leitfaden zur Dokumentation der Sektorentwicklung bei. So wurden gerade neue Trends wie Venture Philanthropy oder Impact Investing zuerst von Beratungsfirmen erfasst und umschrieben.

In vielen Fällen treten die Philanthropy Advisors auch als eine Art Generalunternehmer auf, die alle mit dem Förderprozess verbundenen Aktivitäten und

Belange miteinander verbinden. Dazu arbeiten sie mit spezifischen Partnerfirmen und -organisationen zusammen, um von Rechtsfragen über Finanzberatung in hin zur inhaltlichen Bewertung und Evaluation der Projekte alles aus einer Hand anzubieten.

Aufgrund fehlender Ausbildungsmöglichkeiten sind Philanthropy Advisors selbst meist Quereinsteiger, die zuvor im Finanzsektor, bei Nonprofit-Organisationen oder im Stiftungswesen aktiv waren. Nach wie vor entstehen neue Philanthropic Advisory Firmen, weshalb auch einige Herausforderungen und Risiken zu beleuchten sind.

### Herausforderungen und Risiken

Zunächst einmal sind Berater immer an langfristigen oder zumindest regelmässigen Beziehung mit Klienten interessiert. Im besten Fall soll ein Auftrag in den nächsten münden. Die Bewerbung von Begleitprozessen wie Evaluationen oder Dokumentationen ist daher nicht immer ausschliesslich von dem Willen einer besseren Zweckerfüllung getrieben. Ausserdem findet durch die Übernahme aller Prozessschritte bei den Philanthropen selbst kaum ein Lernprozess statt und es entsteht eine Abhängigkeit zu den Beratern, die gerade bei einer von persönlichen Werten geleiteten Tätigkeit wie der Philanthropie kritisch ist.

Beratungsdienstleistungen sind immer zeitintensiv und klientenabhängig. Deshalb versuchen Beratungsfirmen, möglichst weitgehende Standardisierungen und Fokussierungen zu entwickeln, um die Prozesse in den einzelnen Mandaten ähnlich gestalten zu können. Hierdurch entsteht eine Gefahr der Uniformierung, die der Vielfalt philanthropischer Aktivitäten widerspricht.

### FACTBOX

#### World Giving Index (WGI)

Der WGI wurde von der Charities Aid Foundation entwickelt und misst das philanthropische Engagement (Zeit- und Geldspenden) der Bewohner von 153 Ländern. Australien steht an der ersten Stelle, die Schweiz auf Platz 5. Es konnte auch gezeigt werden, dass das Einkommen einen kleineren Einfluss auf Geldspenden hat als die Lebenszufriedenheit. [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org)

Ebenso stellt sich auch die Frage der Kosten. Im Idealfall erhöht Philanthropic Advisory die Effizienz der Spendengelder durch einen gestrafften Auswahlprozess beim Philanthropen und eine bessere Umsetzung bei den Destinatären. Im worst case zahlt ein Philanthrop ein Beratungshonorar, um anschliessend Projekte zu unterstützen, die wenig Wir-

kung haben und vielleicht auch auf andere Art und Weise finanziert worden wären.

Am schwerwiegendsten ist jedoch der Einfluss der Philanthropic Advisors auf die Beziehung zwischen Spendern und Destinatären. Susan Ostrander zeigt deutlich auf, dass die Tendenz zu einer «donor-controlled philanthropy» besteht, d.h. die Interessen und Vorlieben der Geber wiegen mehr als die Bedürfnisse der Empfänger. Einen Beitrag zu dieser Entwicklung leisten gerade die Philanthropy Advisors, wenn sie sich zu sehr als Dienstleister der Geber verstehen und ihre Beratung vornehmlich nach den Wünschen und Vorstellungen der Philanthropen ausrichten.

### Mehrwert von Philanthropy Advisors

Philanthropy Advisors stehen letztendlich vor der Herausforderung, ihr Fachwissen und die Branchenkenntnisse zu nutzen, um die Wünsche ihrer Klienten mit den Bedürfnissen der Destinatäre auf eine Weise zu verbinden, dass beide Seiten einen Mehrwert davon haben. Dazu bedarf es nicht nur der Beratung, sondern auch der Aufklärung der Philanthropen, damit sie die Chancen und Risiken ihrer Engagements besser abschätzen können.

Literatur:  
Ostrander, S. (2007), The Growth of Donor Control: Revisiting the Social Relations of Philanthropy, in: Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, Vol. 36(2), S. 356-372.

## Erfolg als Social Entrepreneur

Die Social Entrepreneurship Initiative & Foundation (seif) fördert und unterstützt Jungunternehmen von der Gründungs- bis zur Wachstumsphase. Sie verfolgt das Ziel Unternehmen mit einer finanziellen und gesellschaftlichen Wertschöpfung zu professionalisieren.



seif hat bislang in seiner rund dreijährigen Tätigkeit mehr als 100 Social Entrepreneurs mit verschiedenen Angeboten und Dienstleistungen in der Start-up Phase unterstützt. Mit Newslettern, Blogs, Videos oder auch Broschüren werden die Jungunternehmen einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt und breiter bekannt gemacht.

Für Social Entrepreneurs in der Gründungsphase bietet seif den Kurs Business Creation for Social Entrepreneurship, ein Mentoringprogramm, Workshops für spezifische Themen und eine Jobbörse an. Neu wird erstmals im Spätherbst das Programm

Business Development for Social Entrepreneurship in der Wachstumsphase rund 3 bis 6 Jahren nach Gründung angeboten. Themen wie beispielsweise Social Franchising oder die Finanzierung des Wachstums werden anhand von konkreten Best Practice Beispielen in Zusammenarbeit mit den Fachleuten der INSEAD bearbeitet. Die Ausschreibung ist geöffnet und die Bewerbungen können über die CTI Entrepreneurship Plattform [www.cti-entrepreneurship.ch](http://www.cti-entrepreneurship.ch) eingereicht werden.

Jungunternehmen, die sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen beschäftigen, bietet sich darüber hinaus wieder die Möglichkeit, für die seif Awards for Social Entrepreneurship 2013 zu bewerben. Mit je 10'000 Fran-

ken werden die vier innovativsten Social Entrepreneurs unter sämtlichen Eingaben in den Kategorien Integration, Green Innovation, Educational Innovation und Social Entrepreneurship prämiert.

Die diesjährige Preisverleihung findet am 3. Juli in Zürich statt. Als Gastredner haben sich unter anderem angekündigt Bill Liao, Mitgründer von Xing und WeForest, Klara Seikanina, Direktorin der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) sowie die Zürcher Stadtpräsidentin Corine Mauch, die die Social Entrepreneurs mit einem Grusswort empfangen wird.

Freie Anmeldung unter <http://seif.org/award/preisverleihung/>

## Neue Philanthropie

Die gemeinnützige Aktiengesellschaft PHINEO mit Sitz in Berlin ist ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. PHINEO setzt sich aus den Wörtern Philanthropie und Neo zusammen. Dahinter steht der Anspruch, die Philanthropie, also das Engagement für das Gemeinwohl, auf eine neue und innovative Weise zu unterstützen. Das CEPS spricht mit Cornelius Schaub, Leiter des Beratungsbereichs von PHINEO.

**CEPS:** PHINEO gibt als Ziel seiner Beratungsleistungen an, die gesellschaftliche Wirkung zu ermöglichen. Was verstehen Sie darunter?

**C.S.:** Wirkung bedeutet für uns, positive gesellschaftliche Veränderungen anzustossen. Ergebnis eines erfolgreichen Projekts ist, dass tatsächlich etwas anders ist als vorher und nicht nur viele Ressourcen verbraucht wurden. Wenn sie beispielsweise ein Projekt an einer Schule fördern, entfaltet dieses Wirkung, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nachweisbar auch etwas gelernt haben und ihr Verhalten ändern. Es ist noch keine Wirkung, wenn sie bei einem Workshop nur anwesend waren. Häufig müssen gar nicht mehr Ressourcen fließen sondern die vorhandenen nur bedarfsorientierter und strategischer eingesetzt werden. Um Wirkung zu steigern, setzen wir auf der Seite der Geber an und unterstützen sie dabei, gute Projekte auszuwählen und bestehende Projekte noch wirkungsvoller zu gestalten. Denn gut gemeint ist leider nicht immer gleich gut gemacht.

### Cornelius Schaub



Cornelius Schaub ist Leiter des Beratungsbereichs bei PHINEO. Seit mehreren Jahren berät er Organisationen im gemeinnützigen, öffentlichen und privaten

Sektor in den Bereichen Strategieentwicklung, Stakeholder Engagement, wirkungsorientierte Steuerung und Entscheidungs- und Innovationsprozesse.

**CEPS:** Was für Beratungsleistungen bietet PHINEO konkret an?

**C.S.:** Wir beraten alle sogenannten «Sozialen Investoren», die beispielsweise Geld, Zeit oder Expertise in gemeinnützige Projekte investieren möchten. Die Formate sind sehr unterschiedlich und orientieren sich am Bedarf unserer Kunden. Wir führen zum Beispiel «Wirkungs-

workshops» durch, in denen wir das notwendige Wissen und Praxistipps vermitteln, um Wirkung für sich zu definieren und zu evaluieren. Wir übernehmen aber auch Rechercheleistungen oder suchen in unserem Netzwerk nach passenden Partnern. Häufig unterstützen wir bei der strategischen Ausrichtung des Engagements. Welche gesellschaftlichen Herausforderungen sind besonders drängend und bei welchen können gerade wir uns als Sozialer Investor einbringen? Bei welchen Menschen sollte unser Engagement ansetzen? Welchen Unterschied wollen wir in der Gesellschaft machen und woran merken wir, ob wir erfolgreich waren?

**CEPS:** Für welche Beratungsleistungen kommen Unternehmen auf Sie zu?

**C.S.:** Unternehmen haben verstanden, dass nachhaltiger Geschäftserfolg von einer starken Gesellschaft abhängt. Sie sind beispielsweise vom Fachkräftemangel und demographischen Wandel bedroht. Corporate Citizenship-Programme sind eine gute Investition. Projekte, die nur auf PR-Wirkung zielen, werden mittlerweile schnell durchschaut. Unternehmen kooperieren mit uns, um mit ihren CC-Aktivitäten einen wirklichen Unterschied zu machen. Für die Gesellschaft und das langfristige Bestehen des Unternehmens.

**CEPS:** In wie fern sind klassische Managementmodelle auf NPO übertragbar?

**C.S.:** NPO professionalisieren sich zunehmend und adaptieren Managementmethoden auf ihren Kontext. Sie steigern dadurch ihre Wirkung und schaffen Spielräume, um sich noch mehr auf die wesentlichen Kernaufgaben zu konzentrieren. Es gibt aber auch Grenzen. Eine NPO ist am Ende des Jahres erfolgreich, wenn sie ihre Mission erfüllt und nicht wenn nur die Einnahmeseite stimmt. NPO müssen ihre Entscheidungen also nach anderen Zielen steuern. Unsere aktuelle Studie zur «Wirkungsorientierten Steuerung in NPO» zeigt, dass NPO Wirkung zwar für wichtig halten, viele allerdings Schwierigkeiten haben, ihre

Prozesse dementsprechend auszurichten. Hier liegen die Herausforderungen, wenn man die Methoden des klassischen Managements zu übertragen versucht.

**CEPS:** Vielen Dank für das Gespräch!

## CEPS INSIGHT

### CEPS wird Universitätsinstitut

Das Centre for Philanthropy Studies wird zu einem eigenen wissenschaftlichen Institut und wird in der Zukunft direkt dem Rektorat unterstellt sein. Dieser Schritt ist eine Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit des CEPS über die letzten Jahre. Die interdisziplinäre Forschung und Lehre in den Bereichen Stiftungswesen und Philanthropie wird somit an der Universität Basel dauerhaft verankert und gestärkt.

### Aktuelle Publikationen des CEPS

Pünktlich zum SwissFoundations Symposium am 6. Juni in Basel erscheint der [Schweizer Stiftungsreport 2013](#) der von Beate Eckhardt, Dominik Jakob und Georg von Schnurbein herausgegeben wird sowie Band 10 in der Reihe Foundation Governance mit dem Titel [Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien](#), herausgegeben von Georg von Schnurbein und Phillipp Egger.

## NEWS

### BASEL Jubiläum Binding Stiftung

Die Sophie und Karl Binding Stiftung feierte am 23. April 2013 ihr 50-jähriges Bestehen. Im Laufe ihrer Geschichte hat sie über 72 Millionen Franken in gemeinnützige Projekte investiert. Unter anderem hat sie das CEPS in der Aufbauphase unterstützt.

[www.binding-stiftung.ch](http://www.binding-stiftung.ch)

### BASEL GI nimmt Dauerbetrieb auf

Der Verband der gemeinnützigen Institutionen (GI) beider Basel hat entschieden, nach zweijähriger Pilotphase mit eigener Geschäftsstelle den Dauerbetrieb aufzunehmen. Der Interessenverband setzt sich für die Anliegen seiner über 40 Mitglieder auf der politischen Ebene ein und versucht den gemeinnützigen Sektor an sich zu stärken.

[www.gi-basel.ch](http://www.gi-basel.ch)

## NPO beraten NPO

**Das CEPS untersucht in einem Forschungsprojekt die Gründe und Folgen des Phänomens, dass sich vermehrt gemeinnützige Organisationen auf die Beratung von anderen NPO spezialisieren.**

Beratung ist grundsätzlich eine Dienstleistung, die direkt an zahlende Kunden verkauft wird. Gute Beratungsunternehmen verdienen viel Geld und deren Mitarbeitenden werden oftmals sehr gut bezahlt. Wieso sollte also eine Beratungsfirma eine gemeinnützige Organisationsform wählen und somit Profitrestriktionen auf sich nehmen? Das CEPS untersucht anhand von Fallstudien Gründe und Effekte dieser Entwicklung.

### Positive Nebeneffekte

Erste Ergebnisse zeigen, dass die Motive der Gründungspersonen gemeinnütziger Beratungsorganisationen oft ideologisch geprägt sind. Sie wollen der Vermarktlichung bzw. Systemfehlern im Nonprofit-Sektor entgegenwirken. Sie ziehen persönlich Nutzen aus der erlebten Vielfalt, Gruppendynamik und dem Teilen ihrer Erfahrungen. Diese Motivlagen mobilisieren Ressourcen, sowohl von Freiwilligen wie auch Extraleistungen von bezahlten Mitarbeitenden.

Dank Zeitspenden (und bedingt auch Beiträgen von Geldgebern) werden NPO mit geringer Zahlungskraft genauso mit

Expertenwissen vernetzt und ihre Handlungsfähigkeit wird gesteigert. Zudem werden die Beratungsleistungen für NPO gleichzeitig dafür genutzt, den Nonprofit-Sektor und die Gesellschaft weiter zu entwickeln. So werden z.B. ältere pensionierte Menschen mit langjähriger Erfahrung in die Beratungsprozesse mit eingebunden und ihre aktive Rolle in der Gesellschaft gefördert.

Sibylle Studer

### QUARTALZAHL:

**12'957**

Ende 2012 waren 12'957 Stiftungen mit gemeinnütziger Zwecksetzung im Handelsregister eingetragen. Die Anzahl der neu gegründeten Stiftungen von 376 hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr (374) kaum verändert. Basel bleibt mit 46,8 Stiftungen pro 10'000 Einwohnern die Stadt mit der höchsten Stiftungsdichte.

Quelle: Stiftungsreport 2013

## Begabtenförderung

**Die Rolle von Staat, Wirtschaft und zivilen Organisationen ist Thema des Symposiums Begabtenförderung**



Das CEPS ist Mitveranstalter des Symposiums zur Begabtenförderung in der Schweiz, das am

27. Juni 2013 an der Universität Basel stattfindet. In einem Wechsel von Vorträgen und Workshops geht es einerseits um eine Auseinandersetzung über das Potenzial und die Beschaffenheit der entsprechenden Förderorganisationen in der Schweiz. Andererseits werden aufgrund von Praxisbeispielen neue Trends und Entwicklungen aufgezeigt sowie deren Bedeutung für die Begabtenförderung in der Schweiz diskutiert.

Das Symposium gibt Aufschluss darüber, wer sich im Bildungssystem Schweiz für die Begabtenförderung engagiert, welche aktuellen Ansätze der Begabtenförderung bestehen und wie die Begabtenförderung in Zukunft weiterentwickelt werden kann. Das Symposium richtet sich an alle, die ein Interesse an der Entwicklung und Gestaltung von Begabtenförderung haben.

Das volle Programm ist einsehbar unter [www.begabtenfoerderung2013.ch](http://www.begabtenfoerderung2013.ch)

Anmeldungen sind noch möglich!

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

[Jetzt anmelden!](#)

#### CAS Performance & Kommunikation in NPO

Modul 1: Kommunikation  
2. - 5. September 2013, Ipsach

Modul 2: Monitoring  
23. - 25. September WWZ, Uni Basel

Modul 3: Evaluation  
21. - 24. Oktober 2013, WWZ, Uni Basel

#### Philanthropie am Morgen

Social Media für NPO  
20. Juni, WWZ, Uni Basel

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO

28. Oktober - 1. November  
Parkhotel Gunten

### WEITERE TERMINE

**VitaminB**  
**Jung und Verein - (k)ein Widerspruch?!**  
**Referent: Markus Gander, infoklick**  
17. Juni 2013, Migros-Hochhaus, Zürich

**ppc metrics**  
**Finanzielle Stabilität von gemeinnützigen Stiftungen**  
26. Juni 2013, Volkshaus Zürich

**Konferenz Partnering for Global Impact**  
**Technologies for Development**  
10. - 11. Juli, Convention Centre Lugano

**EBS Business School**  
**2. EBS-Intel Summer School for Social Innovators**  
30. - 31. Juli 2013, Campus Rheingau

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies,  
Universität Basel

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
(1) ©istock/Fenykepez

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2013  
Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>