

STRATEGISCHE PHILANTHROPIE: FÜR EIN AKTIVES ENGAGEMENT DER FAMILIE UND MEHR SOZIALE WIRKUNG

Übersetzt und adaptiert aus dem Amerikanischen „Strategic Philanthropy:
Maximizing Family Engagement and Social Impact“ von Ashley Snowdon
Blanchard

Veröffentlicht vom National Center for Family Philanthropy in Passages,
Volume 8.1, 2008



NATIONAL CENTER
FAMILY
PHILANTHROPY



ACTIVE PHILANTHROPY

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	3
Einleitung	5
Die doppelte Mission: Ein Gleichgewicht finden	5
Hindernisse der strategischen Philanthropie	5
Große Ziele – begrenzte Ressourcen	6
Das Lieblingsprojekt als Falle	6
Immer mehr Familienmitglieder	7
Die Entwicklung strategischer Familienphilanthropie	7
Definition gemeinsamer Werte	8
Entwicklung eines strategischen Plans	8
Kontinuierliches Dazulernen	9
Aktives Einbinden der Familie	9
Ein strategisch arbeitender Vorstand	10
Weitere Möglichkeiten, sich zu engagieren	10
Fazit	10



ZUSAMMENFASSUNG

Einleitung

Familiengeführte Stiftungen unterstützen häufig Projekte aufgrund persönlicher Interessen oder Anfragen von Freunden und Bekannten. Wenn die Familie allerdings wächst und jeder über Jahre „seine“ Projekte fördert, verästelt sich das Engagement zusehends. Um die Familie bei der Stange zu halten, müsse jeder seine persönlichen Interessen verfolgen dürfen, lautet eine typische Haltung von familiengeführten Stiftungen. Andere sind vom Gegenteil überzeugt: eine klare strategische Ausrichtung der Stiftung mache das Spenden nicht nur effektiver, es habe auch einen positiven Einfluss auf das Engagement der Familienmitglieder.

Warum ändern Familienstiftungen die Strategie ihres Engagements? Wie definieren sie die neue Richtung ihrer Stiftung?

Familiengeführte Stiftungen verfolgen grundsätzlich zwei unterschiedliche Ziele: 1. Soziale Veränderung und 2. den Familienzusammenhalt. Diese beiden Ziele – Familienzusammenhalt und soziale Veränderung – konkurrieren miteinander. Immer mehr Familien stellen daher fest, dass eine einheitliche Förderstrategie hilft, den Zusammenhalt zu stärken, und der sichtbare Erfolg ihrer Aktivitäten beflügelt letztlich alle Mitglieder der Familie.

Hindernisse der strategischen Philanthropie

Große Ziele – begrenzte Ressourcen

Ende 2011 waren in Deutschland knapp 19.000 selbstständige gemeinnützige Stiftungen registriert.¹

Die meisten von ihnen haben eine relativ geringe Kapitalausstattung: Mehr als 70% verfügen über ein Vermögen von nicht mehr als 1 Mio Euro², und mehr als die Hälfte hat sogar nur ein Kapital von maximal 300.000 Euro³.

Für deutsche Unternehmerfamilien ist gesellschaftliches Engagement selbstverständlich. Nach einer Befragung von ca. 250 Familienunternehmen im Jahr 2008⁴ engagieren sich fast drei Viertel (73%) bereits seit mindestens zwei Generationen für gesellschaftliche Anliegen. Ein Großteil betreut das gemeinnützige Engagement selbst und trifft Förderentscheidungen nach eigenen Angaben

1 Stiftungen in Zahlen 2011, Bundesverband Deutscher Stiftungen

2 <http://www.stiftung-sponsoring.de/kommunikation-sponsoring/nachrichten/bundesverband-deutscher-stiftungen-begruesst-amerikanische-spendeninitiative.html>

3 Wigand, Haase-Theobald, Heuel, Stolte, Stiftungen in der Praxis, 2007

4 May, Eiben, von Peter, Gemeinnütziges Engagement von Familienunternehmen, INTES, 2008

überwiegend intuitiv und von Fall zu Fall (57%).

Wenn neue Familienmitglieder hinzukommen, werden die Mittel unter der wachsenden Zahl von Familienmitgliedern häufig weiter aufgeteilt, wodurch der Anteil des Einzelnen natürlich schrumpft. Deshalb gehen immer mehr familiengeführte Stiftungen dazu über, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, hinter der alle Familienmitglieder stehen.

Die Entwicklung strategischer Familienphilanthropie

„Strategische Philanthropie“ packt gesellschaftliche Probleme bei der Wurzel, die durch den Staat oder private Unternehmen nicht zufriedenstellend gelöst werden können. Damit unterscheidet sie sich maßgeblich von traditioneller Wohltätigkeit.

Damit kleine Stiftungen große Wirkung erzielen können, müssen sie ihre begrenzten Mittel gezielt für wenige Projekte einsetzen. Drei Kernschritte führen zu einer Neuausrichtung:

- Definition von gemeinsamen Werten am Beispiel der Louis Leitz Stiftung und Hill-Snowdon-Stiftung, s.S. 11

Die Entwicklung eines strategischen Förderprogramms verlangt von der Stifterfamilie, dass sie sich auf eine gemeinsame Vision und auf gemeinsame Werte verständigt.

- Entwicklung eines strategischen Plans am Beispiel der Steps for Children Stiftung, s.S. 12

Was will die Stifterfamilie mit dem gewählten Förderschwerpunkt konkret umsetzen? Welche Art von Programmen will sie unterstützen, um ihre Ziele zu erreichen? Der Prozess von einem breit gestreuten zu einem fokussierten Förderansatz ist die „strategische Planung“. Bei den meisten Familien entwickelt sich der Förderplan organisch, die Angehörigen sind sich seiner nicht bewusst. Trotzdem beinhaltet er normalerweise die folgenden Schritte:

- Ein erstes Vorstandstreffen zum Beschluss eines gemeinsamen strategischeren Förderansatzes und zur Klärung der Vision und Werte der Vorstandsmitglieder
- Eine interne Analyse des bisherigen Förderverhaltens zur Bestimmung gemeinsamer Schwerpunkte
- Eine Umfeldanalyse zu Entwicklungen und Trends interessanter Themen
- Die Festlegung klarer Ziele und Strategien, an denen sich die Stiftung ausrichtet

Einige Familien koordinieren und steuern den gesamten Prozess der strategischen Planung selbst. Andere finden



es dagegen hilfreich, einen externen Berater einzubeziehen.

- Kontinuierliches Dazulernen am Beispiel der A.P.I. Stiftung, s.S. 6, 10, 12

Die Entwicklung einer Förderstrategie ist ein Prozess. Mit einem strategischen Förderansatz erfahren die Stiftungsgesellschafter und -vorstände mehr über das Thema, sie lernen die effektivsten Ansätze kennen und sehen, welche Organisationen die besten Ergebnisse erzielen. Daraufhin können sie ihre Ziele und Richtlinien entsprechend anpassen.

Aktives Einbinden der Familie

Wie können die einzelnen Familienmitglieder von einem aktiven Engagement überzeugt werden? Einige Familien fürchten, einzelne Angehörige auszuschließen, wenn sie sich auf ein Förderthema festlegen sollten. Auf der anderen Seite stehen Familien, die den Prozess von einem personenorientierten Förderansatz hin zur strategischen Förderung gewagt haben. Ihre Erfahrung zeigt, dass sich die einzelnen Familienmitglieder sogar stärker und mit mehr Zufriedenheit einbringen. Der Grund: Allein der Einigungsprozess auf einen Schwerpunkt gefolgt vom Erarbeiten einer gemeinsamen Förderstrategie bringt die einzelnen Familienmitglieder zusammen.

Sinnvoll sind demnach nur die Projekte, die das Stiftungsziel erfüllen. Bei den meisten Vorstandstreffen werden Organisationen vor Ort besucht, oder es wird eingehend über gesellschaftliche Herausforderungen, wie z.B. die Bildungsreform oder die Arbeitslosigkeit, diskutiert. Die übergeordnete Frage lautet: Wie kann die Stiftung diesen Problemen effektiv begegnen? Das alles gab es nicht, als jedes Mitglied der Familie noch „sein eigenes Ding“ verfolgte.

Weitere Möglichkeiten, sich zu engagieren

Mit einem klaren Profil und eindeutigen Zielen können familiengeführte Stiftungen ihre Rolle erweitern. Von der reinen Spendenvergabe gehen sie dazu über, Interessierte und Stakeholder zu einem Thema zusammenzubringen, ihren Ruf und ihre Glaubwürdigkeit für ihr Anliegen mit einzusetzen, die Geförderten auch mit Rat und Tat zu unterstützen und weitere Förderer für ihre Anliegen zu gewinnen. Dies birgt neue und spannende Möglichkeiten des Engagements für die Stifterfamilie. Die Felix Burda Stiftung zählt heute zu den anerkanntesten Institutionen im Bereich Prävention von Darmkrebs-Erkrankungen in Deutschland. Erst durch die Krankheitsgeschichte des eigenen Sohnes beschäftigten sich die Stifter mit dem Thema und erfuhren dabei u.a., dass die Krankheit, wenn sie frühzeitig erkannt wird, zu 100% heilbar ist. Anfänglich setzte sich die Stiftung für die Suche nach innovativen Behandlungsmethoden von Darmkrebs ein, heute ausschließlich für die Prävention der Erkrankung. Sie ist wegweisend in der Aufklärung, wie wichtig Prävention bei

Darmkrebserkrankungen ist.

Weitere gute Beispiele für ein erweitertes Engagement sind die Breuninger Stiftung und Hans Lindner Stiftung, s.S. 15.

Fazit

Damit eine Stiftung diese Wirkung entfalten kann, benötigt sie einen klaren Fokus. Denn nur dann haben die Mitglieder der Stifterfamilie die Möglichkeit, eine Passion für das gewählte Thema zu entwickeln und sich Wissen darüber anzueignen. Eine Förderung nach dem „Gießkannenprinzip“ erlaubt dies kaum. Die Vorteile dieses strategischen Förderns:

- die Stiftung erzielt die bestmögliche gesellschaftliche Wirkung
- die Familienmitglieder wachsen zusammen durch den gemeinsamen Lernprozess und die Erfahrungen bei Projektbesuchen.

Entscheidender Ausgangspunkt ist das Zusammenführen der Familienmitglieder um ein gemeinsames Thema und das Ziel, in diesem Feld einen Unterschied für die Gesellschaft machen zu wollen. Diesen Plan in Zusammenarbeit zu entwickeln und herauszufinden, wie er am besten umgesetzt werden kann, gleicht einer Reise. Das Bild der gemeinsamen Reise bringt das Wesen von Familienphilanthropie ideal zum Ausdruck.



STRATEGISCHE PHILANTHROPIE: FÜR EIN AKTIVES ENGAGEMENT DER FAMILIE UND MEHR SOZIALE WIRKUNG

Einleitung

Die Hamburgerin Imme Adler ist Mäzenatin. Sie leitet die mit ihren Eltern zusammen gegründete A.P.I. Kinder- und Jugendstiftung, die benachteiligten Kindern in Deutschland hilft. Jahrelang unterstützte Imme Adler Projekte, die Freunde und Bekannte an sie herantrugen oder auf die sie über die Presse aufmerksam geworden war. Immer wieder erhielt sie Schreiben von Einrichtungen, die um finanzielle Zuwendungen baten. Imme Adlers Spenden kamen vor allem Kinderkrebstationen oder Kinderhospizen zugute. Doch trotz regelmäßiger Berichte von den Institutionen über den Verlauf der Projekte, hatte die Hamburgerin das Gefühl, dass ihr umfangreiches Engagement ein Tropfen auf den heißen Stein war, die Ursachen der Probleme aber nicht löste. Im Frühjahr 2006 entschloss sie sich zu einer Neuausrichtung ihrer Stiftung, die sich heute vor allem auf Hilfeleistungen für Kinder aus benachteiligten Familien in Ostdeutschland konzentriert. Imme Adler fördert nur noch Modellprojekte, die nach einer Anlaufphase auf eigenen Beinen stehen können und Potenzial zur Nachahmung und Verbreitung in andere Regionen haben.

Warum ändern Familienstiftungen die Strategie ihres Engagements? Wie definieren sie die neue Richtung ihrer Stiftung? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Publikation.

Wie die A.P.I. Kinder- und Jugendstiftung geben viele Familien zunächst aufgrund persönlicher Interessen einzelner Familienmitglieder. Oder sie unterstützen lokale Projekte oder Organisationen von Fall zu Fall auf Anfragen von Freunden oder Bekannten. Nach einigen Jahren, vor allem wenn die Familie wächst und jeder weiterhin „seine“ Projekte fördert, verästelnd sich das Engagement zusehends. Dies müsse man in Kauf nehmen, wenn man möglichst viele Familienmitglieder einbinden wolle – lautet eine typische Haltung von familiengeführten Stiftungen. Um die Familie für das Engagement zu gewinnen und bei der Stange zu halten, müsse jeder seine persönlichen Interessen verfolgen dürfen. Andere Familienstiftungen sind vom Gegenteil überzeugt: eine klare strategische Ausrichtung der Stiftung mache das Spenden nicht nur effektiver, es habe auch einen positiven Einfluss auf das Engagement der Familienmitglieder.

Die doppelte Mission: Ein Gleichgewicht finden

Dieser Aufsatz basiert auf der Annahme, dass familiengeführte Stiftungen grundsätzlich zwei unterschiedliche Ziele verfolgen: 1. Soziale Veränderung und 2. den Familienzusammenhalt. Gemeinnützige Stiftungen sind dann

erfolgreich, wenn sie einen bedeutenden und spürbaren Einfluss auf soziale Probleme nehmen. Eine Familienstiftung¹ aber bringt in erster Linie Familienmitglieder an einen Tisch, die gemeinsame Interessen diskutieren. Oft ist es sogar das Ziel des Stiftungsgründers, mit Hilfe einer Stiftung künftige Generationen einer Familie zu vereinen und zusammenzuhalten. Diese beiden Ziele – Familienzusammenhalt und soziale Veränderung – konkurrieren oft miteinander. In der Zusammenarbeit mit Unternehmen, Stiftern und Spendern trifft auch Active Philanthropy immer wieder auf Familien, denen es schwer fällt, einen gemeinsamen Schwerpunkt festzulegen, weil die einzelnen Familienmitglieder unterschiedliche Interessen verfolgen. Um den Familienfrieden nicht zu gefährden und niemanden auszuschließen, stricken viele familiengeführte Stiftungen ihre Förderpolitik um persönliche Interessen herum. Das Ergebnis ist ein breit gestreutes Portfolio an Förderprojekten mit relativ eingeschränkter sozialer Wirkung.

Die Herausforderung besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Polen zu schaffen. Immer mehr Familien stellen inzwischen fest, dass strategisches Engagement hilft, den Familienzusammenhalt zu stärken: Es ermöglicht gemeinsames Lernen, gemeinsame Erfahrungen sowie den Austausch von Ideen, und der sichtbare Erfolg ihrer Aktivitäten beflügelt alle Mitglieder der Familie.

Dieser Aufsatz richtet sich an größere und kleinere familiengeführte Stiftungen sowie an Personen, die auf andere Art in Familienphilanthropie eingebunden sind. Wir würden uns freuen, wenn die folgenden Beispiele und Geschichten mehr Familien zu einem gemeinsamen strategischen Engagement ermutigen würden. Denn nur so können sie eine größere Wirkung für die Gesellschaft erzielen und ihren Familienmitgliedern positive Erfahrungen ermöglichen.

Hindernisse der strategischen Philanthropie

Große Ziele – begrenzte Ressourcen

Ende 2011 waren in Deutschland knapp 19.000 selbstständige Stiftungen registriert. Die Gesamtzahl aller deutschen Stiftungen unter Einrechnung treuhänderisch verwalteter, kirchen-, parteinaher sowie von Unternehmensstiftungen kann kaum eindeutig ermittelt werden, 2008 lag sie geschätzt bei ca. 175.000. Ein großer Teil der deutschen Stiftungen wird von Unternehmerfamilien gegründet und geführt, wir nennen sie familiengeführte Stiftungen. Im Gegensatz zu den USA, wo Daten zu den sogenannten „Family Foundations“ regelmäßig erhoben und veröffentlicht werden, liegen in Deutschland keine

¹ Dabei kann die Stiftung verschiedene Ausprägungen haben: Möglich sind z.B. eine rechtlich selbstständige Stiftung, eine unselbstständige oder Treuhandstiftung oder auch eine gemeinnützige GmbH.



gesonderten Daten über familiengeführte Stiftungen vor. Missverständlich sind hier die Begrifflichkeiten: Eine Familienstiftung bezeichnet in Deutschland eine Stiftung, deren Begünstigte (Destinatäre) familiär mit dem Stifter verwandt sind. In der Regel sichert die Familienstiftung den Unterhalt einzelner oder aller Familienmitglieder. Damit ist sie privatnützig und nicht steuerbegünstigt. Die Anzahl der deutschen Familienstiftungen wird auf etwa 500 bis 700 geschätzt; die große Mehrheit der deutschen Stiftungen (ca. 94%) verfolgt ausschließlich gemeinnützige, kirchliche oder mildtätige Zwecke; 2% verfolgen gemeinnützige wie privatnützige Zwecke.

Für deutsche Unternehmerfamilien ist gesellschaftliches Engagement selbstverständlich. Nach einer Befragung von ca. 250 Familienunternehmern im Jahr 2008 engagieren sich fast drei Viertel (73%) bereits seit mindestens zwei Generationen für gesellschaftliche Anliegen. Die Motivation für das Engagement gründet überwiegend auf dem Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben sowie auf familiären Traditionen. Fast ein Viertel der Familien (23%) verfügt zur Wahrnehmung und Steuerung ihres Engagements über eine Stiftung. Die meistgewählte Form des Engagements von Unternehmerfamilien sind jedoch Spenden (93%) und ehrenamtliche Tätigkeit (60%). Dabei unterstützen über zwei Drittel (67%) vor allem Bildungs- und Ausbildungsprojekte am Unternehmensstandort. Die finanziellen Summen, die deutsche Familienunternehmer für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung stellen, sind überschaubar: Ca. zwei Drittel der befragten Familien investieren jährlich maximal 50.000 Euro in gemeinnützige Projekte und Organisationen. Diese Tatsache geht einher mit der relativ geringen Kapitalausstattung der meisten deutschen Stiftungen: Mehr als 70% haben ein Vermögen von nicht mehr als 1 Mio Euro und mehr als die Hälfte verfügt sogar nur über ein Kapital von maximal 300.000 Euro. Die größte deutsche Stiftung ist die Robert Bosch Stiftung GmbH mit einem Kapital von rund 5,13 Mrd. Euro. Zusammengenommen geben die rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts mit einem geschätzten Gesamtkapital von ca. 70 Mrd. Euro jährlich ca. 17 Mrd. Euro für in ihren Satzungen festgelegte Zwecke aus.

Ein Großteil der Familienunternehmer in Deutschland betreut ihr gemeinnütziges Engagement selbst. Dabei treffen sie Förderentscheidungen nach eigenen Angaben überwiegend intuitiv und von Fall zu Fall (57%). Dieser vielfach noch wenig strategischen Ausrichtung gemeinnützigen Engagements möchte Active Philanthropy mit dieser Publikation begegnen: Durch Geschichten von deutschen und US-amerikanischen Familien, die mit ihren gemeinnützigen Aktivitäten klare Ziele verfolgen, soll aufgezeigt werden, wie die Entwicklung und Verfolgung einer gemeinsamen Strategie langfristig zu mehr Wirkung führen kann, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Familie.

Das Lieblingsprojekt als Falle

Viele familiengeführte Stiftungen treffen ihre Förderentscheidungen aufgrund von persönlichen Interessen und Kontakten ihrer Stifter, die entsprechende Projekte und Kandidaten vorschlagen. Oft hat jedes Familienmitglied seine Lieblingsprojekte, für deren Unterstützung es die Zustimmung der anderen sucht. In anderen Fällen werden die Entscheidungen über eine Förderung nach altbewährten Mustern oder nach dem „quid pro quo“ Prinzip getroffen, getreu dem Motto: „Das haben wir schon immer unterstützt“ oder „Wenn Du mein Projekt unterstützt, unterstütze ich Deins“. Die Förderprojekte der Stiftung spiegeln die persönlichen Interessen ihrer Vorstände oder Gesellschafter wider: Das Portfolio reicht von Kunstförderung über Bildungsprojekte bis hin zu Umwelt- oder Jugendprogrammen. Dabei mag jede geförderte Organisation für sich hervorragend sein, im Endergebnis wird die Wirkung der Stiftung durch den breit gestreuten Förderansatz jedoch verwässert.

Fast ebenso wichtig ist, dass dieser persönliche Ansatz der Stifterfamilie nur wenig Raum für gemeinsame Erfahrungen bietet. Wenn alle Familienmitglieder danach streben, die Finanzierung für „ihre“ Projekte zu sichern, kommt es kaum zu Diskussionen über die Gesamtwirkung der Stiftung.

Ein Beispiel dafür, wie der persönlich getriebene Förderansatz die Effektivität einer Stiftung beeinträchtigen kann, ist der amerikanische J.M. Kaplan Fund: Nach dem Tod des Stifters hat die Familie verschiedene Ansätze ausprobiert. Zunächst entschieden die Mitglieder, jedem eine bestimmte Fördersumme zuzugestehen. Ein Familienmitglied unterstützte daraufhin konservative Themen, wohingegen ein anderes progressive Themen und soziale Programme förderte. Das Ergebnis: Auf einmal förderte der Kaplan Fund Organisationen, die gegensätzliche Ziele verfolgten. Die soziale Wirkung der Stiftung war also gleich null.

Immer mehr Familienmitglieder

Deutsche Stifter und Spender leiten und steuern ihr Engagement zum größten Teil selbst: 90% der im Jahr 2008 befragten Familienunternehmer betreuen die gemeinnützigen Aktivitäten der Familie eigenständig. Nach einer Befragung unter deutschen Stiftern aus dem Jahr 2003/2004 besetzen 84% von ihnen eine bedeutende Position in den Leitungsgremien der Stiftung. Dabei lassen sich die deutschen Stifter vor allem bei der Entscheidung über die Mittelvergabe das Zepter nicht aus der Hand nehmen.

Mehr als der Hälfte der Familienunternehmer (57%) ist zwar wichtig, dass sich außer ihnen noch andere Familienmitglieder an ihrem Engagement beteiligen und dieses in der nächsten Generation fortführen. Eine systematische Nachfolgeplanung findet aber nach eigenen Angaben sowie nach den Erfahrungen von Familien- und Philanthropie-Experten kaum statt. Bei vielen familiengeführten Stiftungen hat der Gründer einen relativ breiten Zweck festgelegt. In diesen Fällen lässt der sogenann-



te „Stifterwille“, also die Absicht des Stiftungsgründers, viel Freiraum für Interpretationen durch die nachfolgenden Generationen. Auf der anderen Seite haben sie die Möglichkeit, die Stiftungsaktivitäten auf die Herausforderungen der Zeit und damit an Probleme und Bedürfnisse anzupassen, die der Stifter vielleicht noch gar nicht ahnen konnte. Um sich darüber einig zu werden, welches die drängenden Herausforderungen der jeweiligen Zeit sind und wie man diesen am besten begegnen kann, muss die nächste Generation der Stifterfamilie eng zusammenarbeiten.

Mit dem Übergang der Stiftungsführung von der ersten auf die zweite Generation unterstützen die meisten Familien weiterhin die Interessen des Gründers, weiten die Aktivitäten der Stiftung aber gleichzeitig aus, um auch den Interessen der folgenden Generation(en) gerecht zu werden.

Die meisten Stifter und Spender in Deutschland konzentrieren ihre Aktivitäten auf die heimische Region. Vor allem Unternehmerfamilien fördern lokale Projekte und Organisationen am Unternehmensstandort. Dieser Ansatz ermöglicht die Unterstützung unterschiedlichster Themen unter Beibehaltung des lokalen oder regionalen Fokus. Größere Familien, deren Mitglieder in unterschiedlichen Regionen oder Ländern wohnen, oder große Unternehmen mit nationalen und/oder internationalen Standorten weiten ihr Engagement dagegen häufig auf diese Regionen aus. Eine derartige Gestaltung des gemeinnützigen Engagements ermöglicht die Einbindung von Familienmitgliedern, die nicht am Hauptstandort des Unternehmens oder der Familie leben. Auf der anderen Seite kann dieser Ansatz zu einem breit gestreuten Förder-Portfolio führen, dem kaum noch ein gemeinsamer Schwerpunkt oder gemeinsame Ziele zugrunde liegen.

Wenn neue Familienmitglieder hinzukommen, haben familiengeführte Stiftungen im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Entweder sie teilen wie bisher die Mittel unter der wachsenden Zahl von Familienmitgliedern auf, wodurch der Anteil des Einzelnen natürlich schrumpft. Oder sie entwickeln eine gemeinsame Strategie, hinter der alle Familienmitglieder stehen. In den USA, wo es sehr viel mehr familiengeführte Stiftungen gibt, die bereits seit mehreren Generationen bestehen, haben die meisten von ihnen für die ersten beiden Generationen den ersten Weg gewählt. In der dritten oder vierten Generation wurde ihnen jedoch klar, dass dies zu einer extremen Verwässerung der Ressourcen und damit der Wirkung führt, die die Stiftung haben kann. Ab einem gewissen Punkt ist eine weitere Aufteilung des Kuchens nicht mehr sinnvoll, es sei denn, das Kapital der Stiftung wächst enorm oder die Generationen der Familie haben jeweils nur ein Kind.

Aus diesen Gründen haben sich viele familiengeführte Stiftungen zu einer gemeinsamen Strategie entschlossen. Das folgende Kapitel beschreibt, wie Stiftungen diesen Übergang gestaltet haben.

Die Entwicklung strategischer Familienphilanthropie

Wirksame Philanthropie muss einen einheitlichen Schwerpunkt verfolgen. Natürlich können einzelne Spenden, die für verschiedene Projekte an mehrere Organisationen gegeben werden, für sich genommen wirksam sein. Gebündelte Spendengelder für denselben Zweck entfalten allerdings eine ungleich größere Wirkung. Wir verstehen unter strategischer Philanthropie Folgendes:

- Reaktion auf drängende gesellschaftliche Herausforderungen (z.B. Verbesserung des öffentlichen Bildungssystems)
- Klare Definition des Misstandes (z.B. Verschlechterung der Schulnoten von Hauptschülern der 8. Klasse)
- Definition klarer Maßnahmen zur Problemlösung (z.B. Lehreraus- und -fortbildung und Entwicklung von Curricula)
- Festlegen relevanter Ergebnisse (z.B. Mathematiknoten in den Zielschulen um eine Durchschnittsnote verbessern)
- Zuordnung und Steuerung der Ressourcen, die zum Erreichen des Ziels erforderlich sind (u.a. Spenden, Personal, Zeit)

„Strategische Philanthropie“ packt gesellschaftliche Probleme bei der Wurzel, die durch den Staat oder private Unternehmen nicht zufriedenstellend gelöst werden können. Damit unterscheidet sie sich massgeblich von traditioneller Wohltätigkeit.

Trotz überschaubarer Ressourcen gibt es einige Beispiele gerade kleinerer Stiftungen, die bedeutende Veränderungen in Gang gebracht haben. Imme Adlers A.P.I. Kinder- und Jugendstiftung hat durch gezielte Unterstützung der „ELTERN AG“ in Sachsen-Anhalt die Erziehungsverantwortung und -kompetenz von Eltern aus sozial benachteiligten Familien nachhaltig gestärkt. Das Modell der ELTERN AG, eine Kombination aus Elternschule und Selbsthilfe, wird derzeit auch in anderen deutschen Bundesländern eingeführt.

Damit kleine Stiftungen große Wirkung erzielen können, müssen sie ihre begrenzten Mittel natürlich sehr gezielt für wenige Projekte einsetzen. Immer mehr familiengeführte Stiftungen spitzen ihren breit gestreuten Förderansatz nach einigen Jahren auf wenige strategische Schwerpunktthemen zu. So unterschiedlich die einzelnen Stiftungen sein mögen, folgende drei Kernschritte führen zu einer Neuausrichtung:

- Definition von gemeinsamen Werten
- Entwicklung eines strategischen Plans
- Kontinuierliches Dazulernen

Diese Schritte werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.



Definition gemeinsamer Werte

Die Idee der strategischen Philanthropie bedeutet für manchen Vorstand einer familiengeführten Stiftung eine Herausforderung: die Entwicklung eines strategischen Förderprogramms kann ihn und die Familie an völlig neue Themen führen, die weit jenseits seiner Expertise liegen. Er muss also nicht nur sich und seine Familie einarbeiten, sondern mit allen Mitgliedern eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte erarbeiten – ungeachtet der verschiedenen geografischen Herkunft, politischen Einstellung oder beruflichen Erfahrung einzelner Familienmitglieder. Es gilt, sich auf einen Inhalt zu verständigen, den alle für förderungswürdig halten. Um dies zu erreichen, können verschiedene Wege eingeschlagen werden.

Nach dem Verkauf der mittelständischen Unternehmensgruppe haben z.B. 29 ehemalige Gesellschafter der Louis Leitz KG gemeinsam mit 10 weiteren Familienmitgliedern die Gründung der heutigen Louis Leitz Stiftung beschlossen. Bei dieser Entscheidung war die positive Wirkung einer Stiftung auf den Familienzusammenhalt von entscheidender Bedeutung. Die Stifter waren sich einig, dass der Stiftungszweck einen Bezug zum Familienunternehmen haben soll, das vom Urgroßvater der vierten Generation im Jahr 1846 als kleiner Handwerksbetrieb gegründet worden war. Eine gute Berufsausbildung spielte in der Firma als Ausbildungsbetrieb und in der Familie von jeher eine wichtige Rolle. So ist die Familie auf den Stiftungsschwerpunkt „Bildung, Ausbildung und Arbeit für benachteiligte Menschen“ gekommen – nicht nur in Deutschland, sondern auch in wirtschaftlich armen Regionen der Welt.

Ist die Familie schon länger gemeinnützig aktiv, bietet sich eine Analyse der vergangenen Förderaktivitäten an. Die Familienmitglieder der amerikanischen Hill-Snowdon Stiftung benannten die Projekte, die ihnen am wichtigsten erschienen, wobei viele überraschenderweise nicht ihre eigenen auswählten. Am besten bewertet wurden Projekte mit Organisationen, die benachteiligte Jugendliche unterstützten. Daraufhin einigte sich der Vorstand auf die „Entwicklung junger Menschen“ als Haupt-Förderschwerpunkt. Diese Richtlinie war einerseits breit genug, um progressiven Familienmitgliedern ein Engagement beispielsweise für Jugendliche mit verschiedenen sexuellen Orientierungen zu ermöglichen. Auf der anderen Seite war der Schwerpunkt konkret genug, um eindeutige Förderrichtlinien festlegen zu können, die die Grenzen klar definierten.

Die noch in der Gründungsphase befindliche Stiftung der Familie Schröder aus Deutschland verfolgt einen anderen Ansatz: Nach dem unerwarteten Tod eines Familienmitglieds beschlossen die hinterbliebenen Geschwister, Eltern, Onkel, Cousins und Cousinen, das Vermögen des Verstorbenen in eine Stiftung zu geben. Einig waren sich alle, dass Kinder und Jugendliche unterstützt werden sollen. Unentschlossenheit herrschte über den Förderansatz. Nach mehreren Gesprächen wurde deutlich, dass die Stiftungsarbeit nach der Gründungsphase von einer der Schwestern des Verstorbenen geführt werden wird. Die

Familie entschloss sich daher, zunächst eine Treuhandstiftung mit mittlerer Kapitalausstattung zu gründen, und diese jährlich durch Spenden zu unterstützen. Die Familie konzentriert sich auf die Unterstützung bereits bestehender Projekte mit nachgewiesener Erfolgsgeschichte. Es ist ihr wichtig, Kinder und Jugendliche aktiv einzubinden und zum Engagement für andere anzuregen, um darüber Multiplikationseffekte zu erzielen. Vorrangig möchte die Stiftung Initiativen aus dem Landkreis des Verstorbenen fördern. Das Leitbild und die Mission der Stiftung wurden auf einem Familientag vorgestellt und von allen aktiv befürwortet.

Entwicklung eines strategischen Plans

Sobald sich die Familie auf gemeinsame Werte und Interessen geeinigt hat, ist es wichtig, eine Strategie und konkrete Ziele zu definieren, an denen sich die Förderaktivitäten der Stiftung orientieren. Was will die Stifterfamilie mit dem gewählten Förderschwerpunkt konkret umsetzen? Welche Art von Programmen will sie unterstützen, um ihre Ziele zu erreichen? Vor Beantwortung dieser Fragen sollte sich die Familie „draußen“ umschaun, um mehr über das Thema und dessen Herausforderungen zu erfahren und um herauszufinden, welcher Ansatz für die eigene Stiftung am sinnvollsten ist.

Nachdem sich Imme Adler z.B. einen guten Überblick über Projekte zur Kinder- und Jugendförderung verschafft hatte, entschied sie sich bewusst für die Förderung von kleinen, noch jungen Organisationen insbesondere aus Ostdeutschland. Das Ziel ihrer A.P.I. Kinder- und Jugendstiftung ist es, den Organisationen bei einem entscheidenden Wachstumssprung zu helfen. Andere Stiftungen konzentrieren sich wiederum auf die Förderung bereits erprobter Modelle, um die Projekte auch an anderen als den ursprünglichen Standorten einzuführen und die Lösungen damit flächendeckend zu verbreiten.

Ein anderes Beispiel ist die steps for children Stiftung mit Sitz in Hamburg. Sie unterstützt bedürftige Kinder und Jugendliche in Afrika mit dem Ziel, langfristig die dauerhafte Selbstversorgung der Kinder ohne fremde Mittel zu sichern. Bevor der ehemalige Unternehmer Michael Hoppe als Stifter aktiv wurde, hat er sich umfassend über die Situation von Kindern in armen Regionen der Erde informiert. Nachdem ihn Freunde und Experten immer wieder auf Projekte in Afrika hingewiesen hatten, unternahm er eine Exkursion nach Kenia, Namibia und Südafrika. Auf dieser Reise lernte er die erste Vorsitzende des später gegründeten Trust „steps for children“ kennen: Erika von Wietersheim war als Deutsche in Namibia aufgewachsen und betrieb auf ihrer Farm u.a. eine Schule für die Kinder der Farmarbeiter. Viele Projekte, die Michael Hoppe in Afrika besucht hatte, waren zwar gut organisiert und ausgestattet, aber auf Dauer abhängig von neuen Spenden und der Unterstützung Dritter. Um diese Problematik zu vermeiden, entwickelte der Stifter das Konzept der sogenannten „Einkommen erzielende steps“, worunter kleinere Projekte zu verstehen sind, mit denen die Beteiligten Profit erzielen können. Vor Ort bieten die Einheimischen



Waren oder Dienstleistungen an, von deren Erlös die „sozialen steps“ (z.B. eine Vorschule oder Suppenküche) bezahlt werden. Jedes neue Teilprojekt wird gemeinsam mit den Mitgliedern der Gemeinde und den Mitarbeitern entwickelt, geplant und durchgeführt. Beide Module, die sozialen einerseits, die profitablen andererseits, machen heute die Projekte der Stiftung „steps for children“ aus.

Der Prozess von einem breit gestreuten zu einem fokussierten Förderansatz ist die „strategische Planung“. Gerade für kleinere familiengeführte Stiftungen mag der Begriff etwas mächtig und formell klingen. Doch die Einigung auf gemeinsame Werte innerhalb der Familie, das Umsehen im Sektor und evtl. Gespräche mit Experten sowie die Entwicklung von Förderkriterien und die Identifizierung von für die Stiftung geeigneten Förderprojekten – all das sind grundlegende Elemente der strategischen Planung. Bei den meisten Familien entwickelt sich der Förderplan organisch, die Angehörigen sind sich seiner nicht bewusst. Trotzdem beinhaltet er normalerweise die folgenden Schritte:

- Ein erstes Vorstandstreffen zum Beschluss eines gemeinsamen strategischeren Förderansatzes und zur Klärung der Vision und Werte der Vorstandsmitglieder
- Eine interne Analyse des bisherigen Förderverhaltens zur Bestimmung gemeinsamer Schwerpunkte
- Eine Umfeldanalyse zu Entwicklungen und Trends interessanter Themen, Sammlung von Informationen für die Bestimmung von Strategien und die Auswahl von Förderprojekten. Eine solche Analyse reicht von ausführlichen Berichten, die in Auftrag gegeben werden, bis zu einem eher „natürlichen Lernprozess“, bei dem die Vorstände über ein oder zwei Jahre Gespräche mit Experten führen und so mehr über ein Förderthema erfahren.
- Die Festlegung klarer Ziele und Strategien, an denen sich die Stiftung ausrichtet. Nach der Umfeldanalyse sollten die Vorstände einen Schritt zurücktreten, um mit etwas Distanz Entscheidungen darüber zu treffen, was sie künftig tun wollen und was nicht. Die Entscheidungen sollten schriftlich festgehalten werden. Der „strategische Plan“ muss keinesfalls lang und förmlich sein, aber er sollte kurz aufzeigen, was die Stiftung erreichen will und wie sie dies umsetzen möchte. Aus dem Plan sollten sich dann Richtlinien und Methoden ergeben, die ganz klar die Strategie und die Ziele unterstützen. Dazu gehören z.B. eindeutige Förderrichtlinien, die Definition von Ausschreibungs- und Bewerbungsprozessen, Vorstandsrichtlinien und Evaluationskriterien.

Einige Familien koordinieren und steuern den gesamten Prozess der strategischen Planung selbst. Viele finden es dagegen hilfreich, einen externen Berater einzubeziehen. Strategische Planung braucht Zeit – Zeit, die vielbeschäftigte Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter häufig nicht haben. Außerdem kann es nützlich sein, jemand Erfahrenes

zu haben, der den Prozess strukturiert und vorantreibt. Zudem kann ein Außenstehender, der über Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Familien verfügt, die Gespräche über Werte und Visionen sachlich und unparteiisch steuern.

Kontinuierliches Dazulernen

Auch mit einem gut durchdachten Plan ist die Entwicklung einer Förderstrategie ein Prozess. Mit einem strategischen Förderansatz erfahren die Stiftungsgesellschafter und -vorstände mehr über das Thema, sie lernen die effektivsten Ansätze kennen und sehen, welche Organisationen die besten Ergebnisse erzielen. Daraufhin können sie ihre Ziele und Richtlinien entsprechend anpassen. Bis zur Entscheidung über die Förderung der ELTERN AG hat Imme Adler gemeinsam mit einem Berater z.B. über ein Jahr lang Projekte im Feld der Unterstützung für Kinder und Jugendliche recherchiert, besucht und Gespräche mit Experten geführt.

Aktives Einbinden der Familie

Wie können die einzelnen Familienmitglieder von einem aktiven Engagement überzeugt werden? Bislang galt die Annahme, dass es der beste Weg sei, Familienmitglieder die Projekte unterstützen zu lassen, die ihnen persönlich am meisten am Herzen liegen. Klar führe dies häufig zu einem breit gestreuten Förderportfolio, aber das sei es Wert, um die einzelnen Familienmitglieder bei der Stange zu halten, argumentierten Gesellschafter und Vorstände. Einige Familien fürchten, einzelne Angehörige auszuschließen, wenn sie sich auf ein Förderthema festlegen sollten. Auf der anderen Seite stehen Familien, die den Prozess von einem personenorientierten Förderansatz hin zur strategischen Förderung gewagt haben. Ihre Erfahrung zeigt, dass sich die einzelnen Familienmitglieder sogar stärker und mit mehr Zufriedenheit einbringen.

Die amerikanische Tow Foundation z.B. hatte einen Schwerpunkt gewählt, mit dem kaum ein Familienmitglied vertraut war: Verurteilung und Rechte von jugendlichen Straftätern. Die Stiftungsvorstände fanden es spannend, sich diesen Bereich zu erschliessen und herauszufiltern, wie sie ihre Ressourcen sinnvoll einsetzen können. Das geschäftsführende Vorstandsmitglied Emily Tow Jackson sagte: „Es ist ein tolles Gefühl, wenn jeder Einzelne von seinem Steckenpferd ablässt zugunsten von etwas Neuem. Dann entwickelt die Gruppe eine Strategie, in die niemand persönlich verstrickt ist. Ich weiß, es klingt, als würde nun die persönliche Leidenschaft fehlen, aber die stellt sich genau dann wieder ein, wenn sich alle gemeinsam einen neuen Bereich erschließen.“



Ein strategisch arbeitender Vorstand

Mit einem strategischen Förderansatz verändert sich die Rolle des Stiftungsvorstands von der reinen Bewilligung individueller Förderanträge zur Prüfung größerer strategischer Themen. Gefördert wird ausschließlich, was das gemeinsam vereinbarte Ziel erreicht. Das bringt nicht nur gemeinschaftliche Erfahrung mit sich, sondern bietet den Stiftungsvorständen auch mehr intellektuellen Anreiz. Bei der amerikanischen Hill Snowdon Foundation haben die Stiftungsgesellschafter die Listen mit ihren Projektempfehlungen z.B. stets zu den Jahressitzungen mitgenommen, um sie dort bewilligen zu lassen. Die anderen Familienmitglieder haben die Projekte in der Regel einfach durchgewunken. Diskussionen über die Ziele der Organisation und inwiefern sie diese erreichten, fanden kaum statt. Heute gelten nur die Projekte als sinnvoll, die das Stiftungsziel erfüllen, also die Förderung von Führungskompetenz bei Jugendlichen. Bei den meisten Vorstandstreffen werden Projekte oder Organisationen vor Ort besucht, oder es wird eingehend über gesellschaftliche Herausforderungen, wie z.B. die Bildungsreform oder die Arbeitslosigkeit, diskutiert und darüber, wie die Stiftung diesen effektiv begegnen kann. Das alles gab es nicht, als jedes Mitglied der Familie noch „sein eigenes Ding“ verfolgte.

Weitere Möglichkeiten, sich zu engagieren

Der strategische Förderansatz ermöglicht der Stifterfamilie ein intensiveres Engagement. Weg vom „Scheckbuch-Ansatz“, bei dem die Familie lediglich Geld gibt, hin zu einem klaren Profil und eindeutigen Zielen - so können familiengeführte Stiftungen eine wesentlich bedeutendere Rolle einnehmen. Von der reinen Spendenvergabe gehen sie dazu über, Interessierte und Stakeholder zu einem Thema zusammenzubringen, ihren Ruf und ihre Glaubwürdigkeit für ihr Anliegen mit einzusetzen, die Geförderten auch mit Rat und Tat zu unterstützen und weitere Förderer für ihre Anliegen zu gewinnen. Dies birgt neue und spannende Möglichkeiten des Engagements für die Stifterfamilie.

Die Felix Burda Stiftung, die heute zu den bekanntesten und anerkanntesten Institutionen im Bereich der Prävention von Darmkrebs-Erkrankungen in Deutschland zählt, wurde beispielsweise im Jahr 2001 von Dr. Christa Maar und Verleger Prof. Dr. Hubert Burda gegründet, nachdem ihr Sohn Felix an Darmkrebs verstorben war. Erst durch die Krankheitsgeschichte des eigenen Sohnes beschäftigten sich die Stifter mit dem Thema und erfuhren dabei u.a., dass die Krankheit, wenn sie frühzeitig erkannt wird, zu 100% heilbar ist. Anfänglich setzte sich die Stiftung für die Suche nach innovativen Behandlungsmethoden von Darmkrebs ein, heute ausschließlich für die Prävention der Erkrankung. Sie ist wegweisend in der Aufklärung, wie wichtig Prävention bei Darmkrebs-Erkrankungen ist.

Einen anderen Ansatz verfolgt die Stuttgarter Breuninger Stiftung, die Projekte in unterschiedlichen Themenfeldern, von Bildung über Gesundheit bis zur Globalisierung,

unterstützt, dabei aber stets einen partizipativen Ansatz verfolgt. Durch diesen Fokus auf Beteiligung der Betroffenen ist die Breuninger Stiftung zu einer wichtigen Kooperationsplattform für alle Akteure der Zivilgesellschaft geworden.

Die international tätige Unternehmerfamilie Lindner hat ihr Engagement dagegen geografisch systematisch ausgeweitet. Sie begann 1991 mit der Gründung der Hans Lindner Stiftung, die sich für ältere Menschen am Hauptstandort des Unternehmens engagierte: Im bayerischen Arnstorf ließ sie ein ehemaliges Krankenhaus in ein Wohnstift für alte Menschen umbauen und richtete eine staatlich anerkannte Berufsfachschule für Altenpflege ein. Ein paar Jahre später folgte die Gründung der Fundatia Hans Lindner in Rumänien, die vor allem Jugendarbeit unterstützt und junge Erwachsene und Gründungswillige berät. Seit 1999 engagiert sich die Familie auch in Afrika: Die Hans Lindner Foundation Uganda ermöglicht etwa 500 Waisen und vernachlässigten Kindern eine Schulausbildung und kommt für ihren Unterhalt auf. Dabei reagiert die Familie strategisch auf aktuelle dringende Herausforderungen an den Unternehmensstandorten im Ausland.

Auch die Louis Leitz Stiftung, die sich auf die Themen Bildung, Ausbildung und Arbeit konzentriert, geht in ihrem strategischen Förderansatz weit über die reine Spendenvergabe hinaus. Zum einen ist jedes Mitglied des siebenköpfigen Stiftungsrates - das Entscheidungsorgan der Louis Leitz Stiftung - gleichzeitig verantwortlicher Projektpate für einzelne Förderprojekte und damit dem Gesamtgremium berichtspflichtig. Zum anderen engagiert sich die LLStiftung auch über die stiftungseigenen Projekte hinaus: Ende 2003 rief sie z.B. den informellen Stiftungskreis „Chancen für Bildung und Arbeit“ ins Leben. Damit wollte die Stiftung andere Stiftungen aus dem Bereich „Bildung, Ausbildung und Arbeit für Benachteiligte“ kennenlernen, Erfahrungen austauschen, Themen von gemeinsamem Interesse aufarbeiten und Möglichkeiten der kooperativen Förderung einzelner Projekte schaffen. Der Arbeitskreis, an dem sich derzeit zehn Stuttgarter Stiftungen beteiligen, ist ein wichtiger Akteur im Stuttgarter Bildungs- und Ausbildungssektor.

Fazit

Damit eine Stiftung diese Wirkung entfalten kann, benötigt sie einen klaren Fokus. Denn nur dann haben die Mitglieder der Stifterfamilie die Möglichkeit, eine Passion für das gewählte Thema zu entwickeln und sich Wissen darüber anzueignen. Eine Förderung nach dem „Gießkannenprinzip“ erlaubt dies kaum.

Dabei gibt es keinen Grund, die Einheit der Familie und Effektivität als gegensätzliche Werte zu betrachten. Aber allen Grund, sie als Elemente zu sehen, die sich ergänzen.

Der Übergang zu strategischem Stiften und Spenden mag



zu Beginn herausfordernd erscheinen. Der Prozess wirft Fragen zu Werten und Prioritäten der Familienmitglieder auf, die mitunter unbequem sein können. Doch die Auseinandersetzung damit ist meistens lohnend. Damit dieser Prozess erfolgreich verläuft, muss sich die Familie klar zu effektivem Geben bekennen und erkennen, dass die Wirkung der Stiftung mehr ausmachen kann als die Summe der Fördergelder. Außerdem müssen sie bereit sein, sich von ihren Lieblingsprojekten zu lösen oder einen anderen Weg finden, diese aufrechtzuerhalten (z.B. durch private, persönliche oder kleine frei verfügbare Spenden oder schrittweise auslaufende Förderungen an langjährige Empfänger, die nicht mehr dem neuen Stiftungsschwerpunkt entsprechen). Die Vorteile dieses strategischen Förderns:

- die Stiftung erzielt die bestmögliche gesellschaftliche Wirkung
- die Familienmitglieder wachsen zusammen durch den gemeinsamen Lernprozess und die Erfahrungen bei Projektbesuchen.

Entscheidender Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Förderansatzes ist das Zusammenführen der Familienmitglieder um ein gemeinsames Thema und das Ziel, in diesem Feld einen Unterschied für die Gesellschaft machen zu wollen. Diesen Plan in Zusammenarbeit zu entwickeln und herauszufinden, wie er am besten umgesetzt werden kann, gleicht einer Reise. Das Bild der gemeinsamen Reise bringt das Wesen von Familienphilanthropie ideal zum Ausdruck.

Impressum:

Aus dem Amerikanischen „Strategic Philanthropy: Maximizing Family Engagement and Social Impact“ von Ashley Snowdon Blanchard, übersetzt und adaptiert von Gabriele Störmann
© 2012

Kontakt:



ACTIVE | PHILANTHROPY

Active Philanthropy gGmbH
Monbijouplatz 2
D-10178 Berlin
+49 (0)30 240 88 240
info@activephilanthropy.org
www.activephilanthropy.org