

05.18

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Demokratie stiften:
Einmischen erlaubt?!

Rote Seiten: Entwicklungshilfe 2.0.

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

&Stiftung &Sponsoring

Entwicklungshilfe 2.0

Die neue Rolle von NGOs

Daniel Emmrich (München)

1. Ausgangslage in der Entwicklungshilfe

- 1.1. Traditionelle Entwicklungshilfe ist gescheitert
- 1.2. Die Agenda 2030 – Auswirkungen auf internationale NGOs
- 1.3. Das Zielbild: Die gläserne NGO

2. Herausforderungen für NGOs

- 2.1. Effizienz – interne Arbeitsabläufe
- 2.2. Stringenz – Führungs- und Organisationsstruktur
- 2.3. Compliance – Reduzierung der Haftungsrisiken
- 2.4. Transparenz – intelligente Datenmodelle und integrierte Systeme
- 2.5. Fazit: Eine stringente Professionalisierung ist die Basis für eine „gläserne NGO“

3. Das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0

- 3.1. NGOs – Das Fundament der Entwicklung wird gelegt
- 3.2. Soziale Unternehmen – Ein erster Wirtschaftsraum wird geschaffen
- 3.3. Private Investoren und globale Wirtschaftsunternehmen – Die Industrialisierung beginnt
- 3.4. Institutionelle Geber – Echte Partner der Entwicklungshilfe

Exkurs: „Finanzierungsarten in der Entwicklungshilfe: Corporate Finance vs. Projektfinanzierung“

4. Konkrete Umsetzungsansätze

- 4.1. Lost in Translation – „Übersetzer“ zwischen Projektentwicklern und Finanzwelt
- 4.2. Integrierte ländliche Entwicklungshilfe in Äthiopien
- 4.3. Das Flüchtlingslager Zaatari als Modell
- 4.4. Fazit: Die ersten Schritte sind getan – der Weg ist noch lang

5. Kurz & knapp

Entwicklungshilfe 2.0

Die neue Rolle von NGOs

von Daniel Emmrich (München)

1. Ausgangslage in der Entwicklungshilfe

Entwicklungshilfe gibt es bereits seit Jahrzehnten. Im Laufe der Zeit hat sich sogar eine gewisse Tradition in diesem Sektor etabliert: Privatspender_innen und staatliche Institutionen stellen Gelder bereit, die im Anschluss von NGOs in nahezu alle Teile der Welt gebracht werden, um die dort herrschenden Lebensbedingungen zu verbessern.

Die Berichterstattung der Medien wurde in den letzten Jahren v.a. durch ein Thema geprägt: Flüchtlinge. Ist es nicht eines der originären Ziele der Entwicklungshilfe, die Fluchtursachen zu reduzieren, im Idealfall diese sogar ganz zu beseitigen? Die Realität zeigt, dass die Flüchtlingsströme heute so hoch sind wie noch nie innerhalb der letzten zehn Jahre. Menschen flüchten aus dem Nahen Osten und Afrika nach Europa, von Venezuela nach Kolumbien und von Mittelamerika in die USA. Im Zeitraum von 2012 bis 2015 ist die offizielle Zahl der jährlichen Flüchtlinge von 45 auf 65 Mio. angestiegen. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Fluchtursachenbekämpfung nicht den gewünschten Erfolg zeigt. [siehe Abb. 1]

1.1. Traditionelle Entwicklungshilfe ist gescheitert

Es steht außer Frage, dass sich die Lebensbedingungen in sog. „Dritte-Welt-Ländern“ in den letzten Jahren deutlich verbessert haben. Dies ist nicht zuletzt der unermüdlichen und konsequenten Arbeit internationaler NGOs zu verdanken, die allen Widrigkeiten zum Trotz, die Bedürfnisse der „Ärmsten der Armen“ in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen.

Abb. 1: Entwicklung der Anzahl von Flüchtlingen von 2005 bis 2015 in Mio.



Die aktuellen Flüchtlingszahlen zeigen allerdings auch: NGOs stoßen an Grenzen, die auf „traditionellem Weg“ nicht überwunden werden können. NGOs arbeiten meist in den am wenigsten entwickelten Regionen dieser Welt. Durch nachhaltige und langjährige Arbeit vor Ort – sowohl direkt als auch durch die Unterstützung lokaler NGOs – gelingt es, ein Fundament in Bezug auf verbesserten Lebensstandard zu setzen. Dieser verbesserte Lebensstandard ist allerdings noch weit von dem der Industrieländer entfernt. Hier sprechen wir vom Zugang zu Trinkwasser und Elektrizität, der Sensibilisierung für Hygiene und der Vermittlung von Grundbildung. Insb. im Bereich der ländlichen Entwicklungshilfe zeigen sich durch jahrzehntelange Arbeit von NGOs aber auch nachhaltige Erfolge – die Ernteerträge steigen in vielen Regionen deutlich an, die lokalen Agrarmärkte können bedient werden und das Einkommen in den sehr ländlich geprägten Regionen steigt kontinuierlich. Die nächste Stufe der Entwicklung bzw. der gesellschaftlichen Evolution wäre ein erster Schritt zur Industrialisierung in diesen Regionen. Größere Infrastrukturprojekte wie Straßen- und Brückenbau oder das Erreichen von Fabriken zur Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, können allerdings nicht von NGOs finanziert werden. Die Spendengelder und Drittmittel reichen für Investitionen dieser Art nicht aus. Dennoch sind diese Investitionen notwendig, um die jeweiligen Regionen konsequent weiterzuentwickeln: Arbeitsplätze werden geschaffen, das Einkommen wird weiter erhöht und Ausbildungsplätze sichern die Zukunft.

Der traditionelle Weg der Entwicklungshilfe ist jedoch nach wie vor davon geprägt, Gelder – aus privater oder staatlicher Quelle – zur Verfügung zu stellen und die Verantwortung für die Entwicklung selbst an die operativen NGOs zu übergeben. Diese „verkaufte Verantwortung“ führt zu punktuellen und fundamentalen Verbesserungen mancher Regionen, löst allerdings nicht die globalen Probleme von unterentwickelten Regionen. Die traditionelle Entwicklungshilfe ist darauf ausgelegt, Symptome zu bekämpfen anstatt Probleme nachhaltig zu lösen.

Parallel dazu zeichnet sich ein eindeutiges Bild auf politischer Ebene ab: Es geht weltweit ein „Rechtsruck“ durch die politische Landschaft der Industrieländer. Nicht nur in Europa und den USA sind konservative und rechtsgerichtete Parteien und Populisten auf dem Vormarsch. Die Bevölkerung ist verunsichert, unzureichend informiert und dadurch verängstigt in Bezug auf eine klare Strategie für den Umgang mit den aktuellen Flüchtlingsströmen. Radikale politische Ansätze erhalten breitere Zustimmung.



Abb. 2: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN

Diese politische Entwicklung schadet der Entwicklungshilfe nachhaltig: Populisten und rechts gerichtete Regierungen reduzieren Unterstützungszahlungen, NGO-Mitarbeiter_innen geraten in Verruf und stehen in manchen Ländern dieser Welt öffentlichen Anfeindungen gegenüber, wie zuletzt das Beispiel der Open Society Foundations und deren „Vertreibung“ aus Ungarn gezeigt hat.

Dies zeigt, dass wir aktuell soweit von den originären Zielen der Entwicklungshilfe entfernt sind, wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Es ist ein weltweites Umdenken im Bereich der Entwicklungshilfe notwendig, damit wir zum einen ein Scheitern verhindern und zum anderen endlich damit beginnen, Probleme nachhaltig und dauerhaft zu lösen.

1.2. Die Agenda 2030 – Auswirkungen auf internationale NGOs

Die Vereinten Nationen haben erkannt, dass eine Transformation im Bereich der Entwicklungshilfe notwendig ist, um ein Scheitern zu verhindern. Deshalb wurde bereits im Jahr 2015 die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“¹ verabschiedet.

Die Agenda stellt einen Wandel der Entwicklungshilfe dar und trägt der ausgeführten politischen und gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung. Sie umfasst insg. 17 nachhaltige integrierte Entwicklungsziele, die nicht teilbar sind. Dabei decken sie mit Wirtschaft, Soziales und Umwelt drei zentrale Dimensionen gleichermaßen ab.

Die neuen Ziele bauen dabei auf den Millenniumszielen der UN auf und komplementieren diese, um die Welt auf einen nachhaltigen und widerstandsfähigen Weg zu bringen. Die Agenda 2030 wurde von allen 193 Mitgliedsstaaten verabschiedet und fordert erstmals Anpassungen nicht nur in Schwellen- und Entwicklungsländern, son-

dern auch in Industrieländern. Dabei wurde unumkehrbar festgehalten, dass alle drei dargestellten Dimensionen integriert ineinandergreifen und demnach gemeinsam verändert werden müssen.

Die Umsetzung der Agenda 2030 ist eine globale Herausforderung, die einen Beitrag aller UN-Mitglieder fordert. Dabei ist die nationale Umsetzung eine gesamtstaatliche Aufgabe und darf nicht auf einzelne politische Ressorts begrenzt werden. Die UN legt bei der Umsetzungsempfehlung größten Wert auf den partnerschaftlichen Ansatz. Demnach liegt die Umsetzung nicht nur auf der politischen Ebene, sondern umfasst alle Teile der Gesellschaft. [siehe Abb. 2]

Da sich die Agenda nicht auf Entwicklungsländer beschränkt, sondern ganzheitlichen Charakter hat, sind hier auch alle Institutionen, Organisationen und Gesellschaften gefordert, einen Beitrag zu leisten. Auf politischer Ebene haben seit 2015 die Mitgliedsstaaten Umsetzungspläne entwickelt, die den definierten Zielen Rechnung tragen sollen. Vor diesem Hintergrund müssen auch unterstützende Organisationen Pläne verwirklichen.

In diesem Zusammenhang sind insb. österreichische NGOs mit gutem Beispiel vorangegangen, indem sie die Entwicklung des österreichischen Umsetzungsplans proaktiv mitgestaltet haben.

Die Mitgliedsstaaten haben für die Umsetzung der 17 Entwicklungsziele neben dem Umsetzungsplan auch ein Finanzbudget verabschiedet. Dadurch werden Umsetzungsaktivitäten in allen Bereichen unterstützt.

Im Bereich der internationalen Entwicklungshilfe liegt der Fokus auf aktiver Vor-Ort-Implementierung, da sich die UN durch die Entwicklungsziele von der indirekten Entwicklungshilfe deutlich verabschiedet. Dies führt dazu, dass NGOs, die einen internationalen Beitrag zur Agenda 2030 leisten möchten, deutlich mehr im „Vor-Ort-Einsatz“ gefordert sind, als es bisher der Fall ist. Die entsprechenden Drittmittel von Seiten der Regierungen stehen bereit.

Die NGOs müssen nun entsprechende Strukturen aufbauen, um an der Umsetzung der Entwicklungsziele zu

1 Siehe hierzu ausführlich Block: Sustainable Development Goals: Grundlage und Auftrag für Stiftungen, S&S RS 3.2018.

Rote Seiten

partizipieren. Darüber hinaus stehen hier nicht nur die internationalen NGOs in der Verantwortung, sondern auch nationale und regionale. Da der Ansatz zum einen ganzheitlich ist und zum anderen global, verlangen die Nachhaltigkeitsziele eine Vertiefung des Engagements in allen Ländern dieser Welt.

Unter dem Postulat der UN-Nachhaltigkeitsziele stehen zudem allen Organisationen finanzielle Unterstützungen zu. Diese müssen über die Vereinten Nationen beantragt und im Sinne der Agenda 2030 eingesetzt werden. Allerdings verlangt die UN eine formelle Beantragung der Fördermittel im Sinne einer Ausschreibung und im Nachgang ein detailliertes Reporting über den Projektfortschritt. Beide formalen Hürden müssen von den Organisationen sichergestellt werden, damit hier die entsprechenden Mittel fließen können.

Da die Agenda 2030 alle Teile der Gesellschaft in der Verantwortung sieht, im Sinne der Zielverwirklichung zu handeln, entsteht zudem ein deutlich breiterer Wettbewerb um die jeweiligen Finanzierungsbudgets. Neben den NGOs sind auch ertragsorientierte Organisationen, Investoren und Institutionen gefordert, im Sinne der Agenda 2030 zu folgen.

Dadurch wächst nicht nur der Wettbewerb um die Fördermittel, sondern es ergibt sich auch die Chance nachhaltige Partnerschaften zwischen dem non-profit- und dem profit-orientierten Sektor aufzubauen. Durch die Chance auf Partnerschaften wird zudem eine wichtige zentrale Voraussetzung der Agenda 2030 umgesetzt, da die UN die partnerschaftlichen Gedanken durch die Nachhaltigkeitsziele explizit fordert und fördert.

1.3. Das Zielbild: Die gläserne NGO

Damit NGOs als „Partner auf Augenhöhe“ von „for-profit“ Organisationen und Partnern ernst genommen werden, müssen NGOs die veränderte Erwartungshaltung erfüllen. Bis dato zeichnet sich die Gemeinschaft der NGOs als eingeschworene Gemeinschaft aus, die sich emotional von der „kapitalistischen Welt“ abgrenzt. Dabei wird das „Gutmenschentum“ als Gegenpol zum klassischen „Profitdenken“ in der Gesellschaft etabliert. Diese emotionalen Hürden müssen für die „Entwicklungshilfe 2.0“ genommen und beseitigt werden.

Zudem haben sich auch die Erwartungen der klassischen Privatspender_innen an die NGOs verändert: In einer Zeit, in der Menschen auf dem Weg zur Arbeit über das Smartphone Kontostände und Gehaltseinzahlungen prüfen, wächst die Erwartung, auch das soziale Engagement „live“ zu verfolgen und zu erleben.

Das bedeutet, dass soziale Organisationen mehr denn je gefordert sind, auf höchste Transparenz hinsichtlich der eingesetzten Geldflüsse und deren Wirkung² Wert zu legen. Ein durchschnittlicher privater Spender möchte in der heutigen Zeit seine soziale Ader „live“ in Echtzeit erleben. Dieses „Live-Erlebnis“ definiert jeder/jede Spender_in individuell.³ Deshalb muss bei der Kommunikation da-

raufgeachtet werden, dass dieses sowohl „weiches Informationsmaterial“, wie bspw. Bilder und schriftliche Berichte inklusive dem technischen Hintergrund, aber auch „harte Zahlen“ beinhaltet, die einem direkten Controlling der eingesetzten Mittel gleichkommt.

Um ein solches Spender-Reporting belastbar sicher zu stellen, sind äußerst stringente Strukturen hinsichtlich der Organisationsprozesse und des systemseitigen Informationsmanagements erforderlich. Am Ende muss ein/ eine Spender_in – egal ob für eine internationale oder eine nationale Organisation – in die Lage versetzt werden, zu jeder Zeit das gespendete Geld im Auge zu behalten. Das bedeutet, dass sowohl die Geld- und Materialflüsse, als auch der Fortschritt der jeweiligen Aktivität transparent und nachvollziehbar zur Verfügung gestellt werden müssen. Durch diese Art der „Kontrolle“ kann die Skepsis des Spendenden reduziert werden, da man als Organisation den Spender selbst zum „Controlling“ einlädt und man zeigt, dass die Mittel entsprechend zielgerichtet eingesetzt werden. Somit kann von Seiten der NGO eine professionelle digitale Schnittstelle zwischen Einsatzort und Spender_in aufgebaut werden, um somit auch die internationale Entwicklungshilfe als „live“ Erlebnis zu etablieren.

Am Ende der notwendigen Transformation steht die „gläserne NGO“, die sowohl den Anforderungen der klassischen Privatspender_in als auch den Erwartungen der zukünftigen wirtschaftlichen Partner Rechnung trägt. Dies führt zwangsläufig zu einer starken Professionalisierung der NGOs – ohne dabei die ursprünglichen Werte und Visionen der Organisation zu verlieren.

2. Herausforderungen für NGOs

Die Tiefe und der Umfang der notwendigen Transformation resultiert aus der Typologie der jeweiligen NGO. Das Feld der NGOs ist vielfältig. Um die individuellen Herausforderungen für die jeweilige NGO ermitteln zu können, ist es deshalb zu Beginn essentiell, sie in ein Gesamtbild nach verschiedenen Dimensionen einzuordnen.

Die erste Stufe der Typologie [siehe Abb. 3, S. 5.] ordnet eine Organisation hinsichtlich des Organisations- und Internationalisierungsgrades ein. Der Organisationsgrad unterteilt sich dabei in folgende Entwicklungsstufen:

- **Einzelpersonen und Visionäre:** Das erste Entwicklungsstadium einer NGO liegt bei einer oder mehreren Einzelpersonen, die eine Vision entwickeln und dieser folgen. In diesem Stadium verfügt die NGO noch über keine Mitarbeiter_innen, sondern besteht ausschließlich aus den Gründern.
- **Solidaritätsgemeinschaften:** Ausgehend von der ersten Entwicklungsstufe gewinnen die Gründer_innen an Zulauf von Personen, die die ursprüngliche Vision und die damit verbundenen Werte teilen. Die Mitarbeiter_innen zeichnen sich nun durch einen hohen Einsatz ehrenamtlicher Arbeit und intrinsischer Motivation aus.
- **Organisation:** Durch zunehmenden Mittelzufluss und Erfolg der operativen Arbeit entstehen aus den Solidaritätsgemeinschaften Organisationen, die sich

2 Block, S&S 6.2016, S. 12-13.

3 Siehe Urselmann/Demmel, S&S 3.2018, S. 22-23.

dadurch auszeichnen, dass sich zum einen Organisationsstrukturen bilden und zum anderen die regulatorischen Rahmenbedingungen deutlich verändern.

Der Weg von einer Einzelperson zu einer Organisation zeichnet dabei eine Dimension des Reifegrades einer NGO nach. Im Zuge des Reifeprozesses wird meist die Entwicklung von professionellen Arbeitsprozessen und Strukturen unterschätzt.

Die zweite Dimension der ersten Stufe der Typologie ist der Internationalisierungsgrad. Dieser unterscheidet zwischen folgenden Ausprägungen:

- Die regionale NGO fokussiert bei der Umsetzung auf die eigene Heimatregion bzw. das eigene Heimatland.
- Die internationale NGO agiert gezielt in einem anderen Land außerhalb der Heimatregion und finanziert die Aktivitäten primär durch Mittel aus dem Ursprungsland.
- Die globale NGO setzt die eingeworbenen Mittel in verschiedenen Ländern außerhalb der Heimatregion ein und finanziert die Aktivitäten meist durch Mittel aus verschiedenen Ländern.

Während die erste Stufe der Typologie eindeutige Abgrenzungen erlaubt, ergibt sich bei der zweiten Stufe der Typologie [siehe Abb. 4] ein fließender Übergang. Dies liegt daran, dass die zweite Stufe zum einen auf die Spenderstruktur und zum anderen auf den Implementierungsgrad der NGO abzielt.

Dabei grenzt die Spenderstruktur zwei wesentliche Bereiche des Mittelzuflusses ab:

- **Privatspender_innen:** Die NGO ist primär durch private Spender_innen und Unternehmenskooperationen finanziert. Die NGO fokussiert sich auf klassisches Fundraising und legt größten Wert auf zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit.
- **Öffentliche Fördermittel:** Die NGO wird zum Großteil durch öffentliche Fördermittel finanziert. Private Spender_innen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Nähe zu Drittmittelgebern aus Politik und Gesellschaft steht im Fokus der Mittelbeschaffung.

Die zweite Dimension des Implementierungsgrades unterscheidet zwischen folgenden Ausrichtungen:

- **Finanzierende NGO:** Eine NGO, die sich auf das Eintreiben von Finanzmitteln fokussiert. Die eingetriebenen Mittel werden an eine andere NGO weitergereicht, um damit die Umsetzung spezieller Aktivitäten zu finanzieren.
- **Selbstimplementierende NGO:** Eine NGO, die Finanzmittel sammelt und diese für die Umsetzung spezieller Aktivitäten einsetzt. Sie verfügt über hohe Mitarbeiterzahlen in der jeweiligen Zielregion und deckt die gesamte Wertschöpfungskette vom Mitteleingang bis zur finalen Mittelverwendung durch diese ab.

Ausgehend von der Einordnung einer NGO in diese Typologie, resultieren daraus die individuellen Erwartungshaltungen. Diese führen zu verschiedenen Herausforderungen, die es zu meistern gilt.

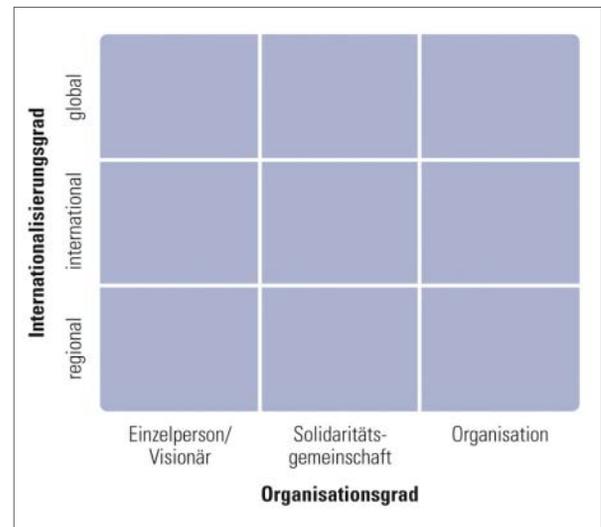


Abb. 3: Erste Stufe der NGO-Typologie

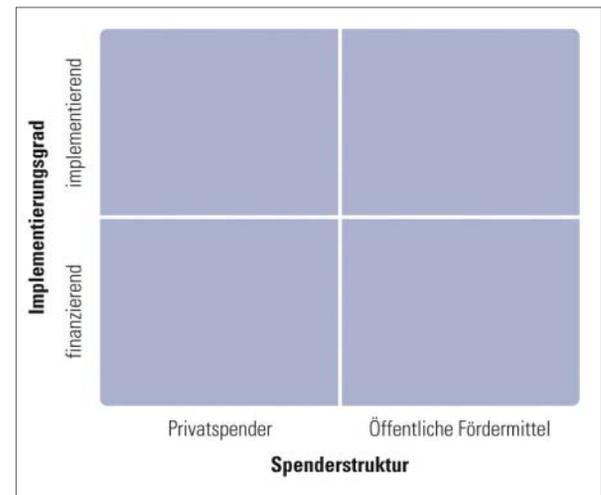


Abb. 4: Zweite Stufe der NGO-Typologie

Um das Maß der notwendigen Transformation zu bestimmen, sind die nun folgenden Schritte unverzichtbar:

- Ermittlung der aktuellen strategischen Positionierung
- Definition der gewünschten strategischen Zielpositionierung
- Einordnung der Werthaltung der eigenen Mitarbeiter

Aus der Ermittlung der aktuellen Positionierung und der Definition der gewünschten Zielpositionierung resultieren der Umfang und die Tiefe des Transformationsbedarfs, wobei den zu bewältigenden Herausforderungen unterschiedliche Priorisierung zukommt.

Unabhängig von der Positionierung hinsichtlich der Typologie der NGO, erkennt man insb. in der jüngsten Vergangenheit, dass der Wettbewerb innerhalb der NGOs deutlich gestiegen ist. Dabei gilt zu beachten, dass auch Einzelpersonen und Visionäre im Wettbewerb zu etablierten, professionellen Organisationen stehen, da es hier hinsichtlich des Internationalitätsgrades, der Spenderstruktur und des Implementierungsgrades alle denkbaren Ausprägungen gibt.

Um zu entscheiden, vor welchen Herausforderungen die eigene Organisation steht, ist es zwingend erforderlich,

Rote Seiten

das individuelle strategische Zielbild der Organisation zu definieren. Neben dem Zielbild hinsichtlich der Typologie müssen in diesem Zusammenhang die gewünschten zukünftigen Spendergruppen festgelegt werden, da diese maßgeblich die Ansprüche an die NGO definieren. Ausgehend von den künftigen Spenderzielgruppen wird zudem das direkte Wettbewerbsumfeld der Organisation bestimmt. [siehe Abb. 5.]



Abb. 5: Zentrale Herausforderungen für NGOs

Um das Zielbild der „gläsernen NGO“ zu erreichen, steht jede Organisation vor vier Kernherausforderungen:

- Sicherstellung von Effizienz
- Herstellung von Stringenz
- Schaffung von Transparenz
- Erfüllung von Compliance

2.1. Effizienz – interne Arbeitsabläufe

Die internen Arbeitsabläufe sind der Schlüssel zu einer effizienten und professionellen Organisation.

Aufgrund der Historie ist bei gemeinnützigen Organisationen oftmals eine „Einer für alles“-Struktur zu erkennen. V. a. langjährige Mitarbeiter sind es gewohnt, in allen Bereichen mit anzupacken oder auszuhelfen. Zudem kann man beobachten, dass die Mitarbeiter_innen ihre Kompetenzen über die Jahre selbst aufgebaut haben, ohne dass sie eine entsprechende Ausbildung in dem jeweiligen Arbeitsbereich haben. Dies ist per se nicht negativ zu beurteilen, allerdings ist es für eine effiziente Organisation wichtig, dass die Aufgabenbereiche klar definiert und abgegrenzt sind. Der Schlüssel zu optimierten internen Arbeitsläufen besteht in einer klaren Prozessstruktur. Dabei ist es elementar wichtig, dass der/die jeweilige Mitarbeiter_in genau weiß, was im Prozessschritt vor und nach ihm passiert.⁴

⁴ Siehe hierzu u.a. Anger, S&S 4.2011, S. 36-37.

Bei einer NGO geht es in der Verwaltung dabei v. a. um Informationsverarbeitung. Dies lässt sich am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit veranschaulichen:

Ein/e Mitarbeiter_in, der/die den Auftritt der Organisation in den Sozialen Medien verantwortet, konzentriert sich auf die aktuellen Trends der Onlinegemeinde. In Abhängigkeit von diesen Trends definiert er/sie täglich den Bedarf hinsichtlich kurzer Geschichten und Bilder, die über die entsprechenden Plattformen verteilt werden. Diese Informationsanforderung wird an die Kollegen für Dokumentation weitergegeben und dort entsprechend final aufbereitet. Dafür muss der/die Kollege/Kollegin für Dokumentation genaue Kenntnis bzgl. Format und Gestaltung des Onlinebeitrags haben, damit die Nacharbeiten an den jeweiligen Bildern und Geschichten minimiert werden. Der Fokus des Verantwortlichen für Soziale Medien kann dadurch weiter auf der Darstellung der Organisation in den entsprechenden Plattformen liegen und nicht in der Aufbereitung der notwendigen Information. [siehe Abb. 6, S. 7]

Bei der Optimierung der Arbeitsprozesse steht also das „Lieferanten-Kunden“-Verständnis im Mittelpunkt.

Besonderheiten bei international und global implementierenden NGOs

International und global implementierende NGOs stehen im Kontext der internen Arbeitsabläufe vor besonderen Herausforderungen. Dies ist zum einen auf die Vielfältigkeit der möglichen internationalen bzw. globalen Strukturen und zum anderen auf kulturelle Unterschiede zwischen dem „Mutterland“ und den „Zielländern“ der Organisation zurückzuführen.

Um im internationalen bzw. globalen Umfeld eine effiziente und transparente Umsetzung der entsprechenden Projekte zu gewährleisten, ist der Aufbau von lokalen Organisationsstrukturen von entscheidender Bedeutung. Aus rechtlicher Sicht gibt es dabei verschiedene Konstrukte, welche erhebliche Auswirkungen auf die internen Arbeitsabläufe der Organisation haben:

- **Schwesterorganisation in der Zielregion:** Eine Schwesterorganisation in der jeweiligen Zielregion stellt eine rechtlich unabhängige Organisation dar. Demnach gibt es innerhalb der Schwesterorganisation nicht nur eine eigene Führungs- und Organisationsstruktur, sondern auch eigene (unabhängige) Arbeitsprozesse. Um die Arbeitsprozesse in der Heimatorganisation effizient zu gestalten, müssen die notwendigen Nahtstellen mit der Schwesterorganisation klar definiert sein. Aufgrund der rechtlichen Unabhängigkeiten besteht allerdings auch eine disziplinarische und methodische Unabhängigkeit zur Heimatorganisation. Dies muss sowohl bei der Optimierung als auch bei der Dokumentation der vertikalen Arbeitsschritte und deren Nahtstellen berücksichtigt werden.
- **Tochterorganisation in der Zielregion:** Eine Tochterorganisation in der jeweiligen Zielregion ist ebenfalls rechtlich eigenständig, allerdings hat die Mut-

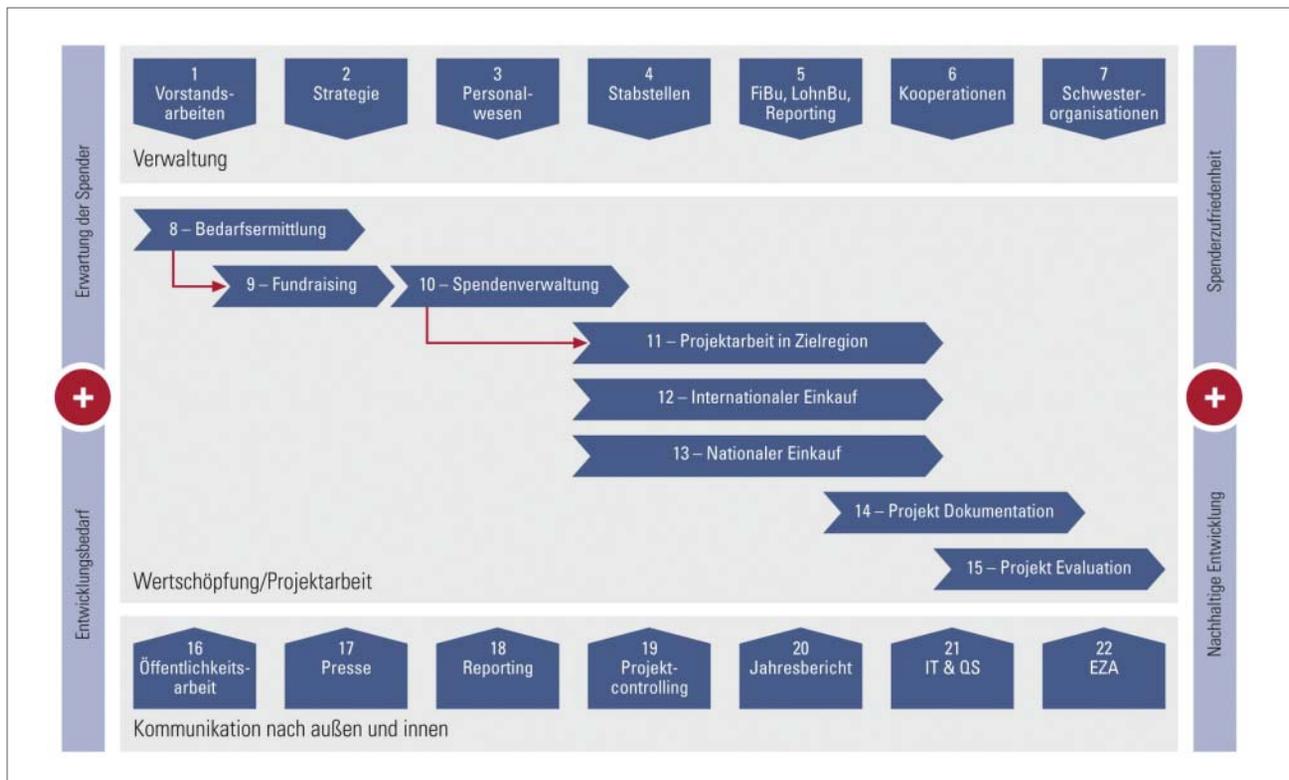


Abb. 6: Die Prozesslandkarte einer NGO

terorganisation direkten Zugriff auf die Führungs- und Organisationsstrukturen der lokalen Organisation. Auch die internen Arbeitsprozesse können direkter aufeinander ausgerichtet werden, da die Mutterorganisation sowohl disziplinarisch als auch methodisch der Tochtergesellschaft voransteht. So kann eine Tochterorganisation aus Sicht der Prozesslandkarte vollständig integriert werden.

- **Betriebsstätte in der Zielregion:** Im Unterschied zu einer Schwester- oder Tochterorganisation in der Zielregion, zeichnet sich eine Betriebsstätte dadurch aus, dass diese rechtlich nicht unabhängig von der Heimatorganisation ist. Die Verzahnung zwischen der Heimatorganisation und der Betriebsstätte ist im Vergleich zur Schwester- und Tochterorganisation deutlich höher. Dies führt auf Ebene der Führungs- und Organisationsstruktur zu deutlichen Unterschieden. Im Bereich der Arbeitsprozesse und deren Nahtstellen unterscheidet sich eine Betriebsstätte nicht von einer Tochterorganisation, da auch hier die disziplinarische und methodische Hoheit bei der Heimatorganisation liegt.
- **Partnerorganisation in der Zielregion:** Eine Partnerorganisation in der Zielregion zeichnet sich durch maximale Unabhängigkeit und Lokalität gegenüber der Heimatorganisation aus. Der Zugriff auf die Arbeitsprozesse einer Partnerorganisation ist über rechtliche Konstrukte lediglich durch die Schließung entsprechender Kooperationsverträge und rechtlicher Vereinbarungen möglich. Die lokale Partnerorganisation hat meist keinerlei Verbindung zur „Heimatorganisation“, sondern ist meist eine lokale NGO, die als

Stellvertreter für die Heimatorganisation die jeweiligen Projekte implementiert. Diese kann auf Grund ihrer Unabhängigkeit nicht in die Prozesse der Heimatorganisation integriert werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die notwendigen Informationen und Zugriffe in einem rechtlich belastbaren Vertrag festgehalten werden. Hinsichtlich der disziplinarischen und methodischen Hoheit stehen hier auch lediglich vertragliche Vereinbarungen zur Verfügung.

- **Direkte Projektbetreuung im Zielland ohne lokale Strukturen:** Einzelpersonen, Solidaritätsgemeinschaften und kleine Organisationen benötigen keinerlei lokale Strukturen, sondern unterstützen punktuelle Einzelprojekte. Diese werden direkt und selbst betreut. Demnach liegen alle Arbeitsprozesse im Bereich der eigentlichen Organisation, da die Empfänger der Unterstützung nicht Bestandteil der Prozesskette sind. Die direkte Projektbetreuung ohne lokale Strukturen ist allerdings für gewachsene Organisationen auf Grund der Größe und meist Vielzahl an Projektaktivitäten nicht möglich.

Um die Arbeitsprozesse in einer international bzw. global agierenden Organisation zu optimieren, ist zudem entscheidend, dass die Mitarbeiter_innen der Heimatorganisation die Kultur und die Arbeitsweise der lokalen Kollegen in der Zielregion im Detail kennen, verstehen und berücksichtigen. Nur so wird es gelingen, die für den Erfolg der Transformation entscheidenden lokalen Kollegen erfolgreich einzubinden.

Darüber hinaus muss jeder/jede Mitarbeiter_in, der in der Heimatorganisation die Projektarbeit und damit die Kernkompetenzen der Organisation nach außen vermitteln

Rote Seiten

möchte, intensive Kenntnis über den Verlauf der Projektarbeit besitzen. Dies kann wiederum nur durch regelmäßige Besuche der Zielregionen sichergestellt werden. Demnach sollten die Mitarbeiter_innen der Heimatorganisation eine ausgeprägte Reisebereitschaft mit sich bringen.

Im Falle von Tochterorganisationen, lokalen Betriebsstätten und lokalen Partnerunternehmen mit entsprechenden Kooperationsverträgen, müssen die Mitarbeiter_innen der Heimatorganisation zudem verinnerlichen, dass sie sich gegenüber lokalen Mitarbeitern zumindest in einer methodischen Führungsposition befinden.

Dies gilt insb. für die Finanzabteilung der Heimatorganisation, da internationale bzw. globale Strukturen teils erhebliche Auswirkungen auf die Rechnungslegung haben.⁵

Auswirkungen internationaler Strukturen auf das Rechnungswesen

Eine Organisation, die eine Tochterorganisation oder eine lokale Betriebsstätte im jeweiligen Zielland betreibt, muss diese Tatsache im Bereich des Rechnungswesens berücksichtigen. Sprich: Die Organisation unterliegt sowohl nach internationalen als auch nach nationalen Rechnungslegungsvorschriften der Konsolidierungspflicht hinsichtlich des Jahresabschlusses.

Darüber hinaus sind die lokalen Organisationseinheiten meist auch der lokalen Rechnungslegung des jeweiligen Ziellandes unterworfen mit der Folge, dass die Organisation unterschiedliche Jahresabschlussregularien zu berücksichtigen hat.

Dies kann je nach Organisationsstruktur erheblichen Mehraufwand auf Seiten der Mitarbeiter bedeuten und die Führung der Organisation sehr leicht in rechtliche Grauzonen führen. Deshalb sind insbesondere im Bereich der Finanzen internationale bzw. globale Prozessketten unerlässlich.

Dabei sind die zu erfassenden Daten und die Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Die Verbuchung von Geldeingängen und Projektaufwendungen stellt dabei die kleinere Hürde da. Der rechtliche Eigentumsübergang von der Heimatorganisation auf die lokale Organisationseinheit ist allerdings je nach Zielland, sowohl entsprechend lokaler Regularien als auch vor dem Hintergrund der internationalen Rechnungslegung, genauer zu prüfen und entsprechend darzustellen. [siehe Abb. 7]

In diesem Zusammenhang müssen die jeweiligen Mitarbeiter_innen der Finanzabteilungen sehr eng zusammenarbeiten, um eine ordnungsgemäße Buchführung sicherzustellen. Weiterhin stellt die korrekte Verbuchung aller Geschäftsvorfälle inkl. der Bilanzierung von Umlauf- und Anlagevermögen das Rückgrat der notwendigen Transparenzanforderungen an eine NGO dar. Deshalb sollte der/die Leiter_in Finanzen der Heimatorganisation die Gesamtorganisation inkl. aller Tochterorganisationen und Betriebsstätten aus buchhalterischer Sicht leiten und verantworten.

Eine international bzw. global agierende NGO mit einer Tochterorganisation oder Betriebsstätte in der Zielregion hat in diesem Bereich meist die größten Potenziale hinsichtlich der Effizienzsteigerung. Um diese Potentiale

⁵ Siehe hierzu u.a. Maas/Altschäfl, S&S 6.2015, S. 22-23.

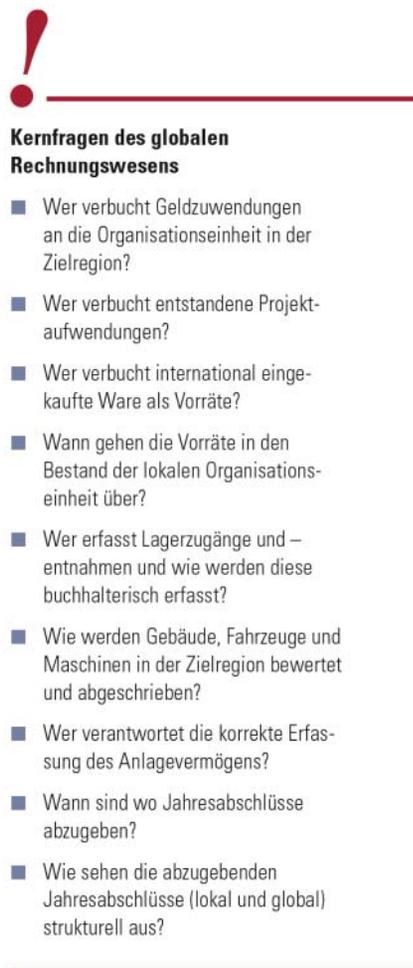


Abb. 7: Kernfragen des globalen Rechnungswesens

auch nachhaltig zu verwirklichen, müssen innerhalb der Organisation einheitliche Strukturen im Bereich des Rechnungswesens bestehen. Dies bedeutet, dass die Organisation bspw. über einen zentralen Kontenplan verfügt, damit insb. die notwendige Konsolidierung korrekt und effizient durchgeführt werden kann. Darüber hinaus müssen die entsprechenden Organisationseinheiten auch in dem jeweiligen Finanzbuchhaltungssystem wieder zu finden sein. Auf Grund des technologischen Fortschritts in allen Teilen der Welt ist auch die Einführung eines einheitlichen Buchhaltungssystems keine Utopie mehr, sondern vielmehr eine Grundvoraussetzung, um im Bereich Finanzen nachhaltige Transparenz zu schaffen.

2.2. Stringenz – Führungs- und Organisationsstruktur

Die Führungsstruktur einer NGO zeichnet sich primär durch zwei wesentliche Elemente aus. Zum einen besteht diese meist aus Gremien, welche die NGO nach außen repräsentieren. Zum anderen existieren in jeder NGO Organe, die verschiedene Aufgaben von der Kontrolle über die operative Verantwortung erfüllen. Der elementare Unterschied dieser beiden Organe besteht in der organschaftlichen Haftung, welche lediglich bei den rechtlichen Organen der Organisation liegt. [siehe Abb. 8]

Wenn auch NGOs verschiedene rechtliche Formen annehmen können, verfügen sie doch alle über ein Kontroll-

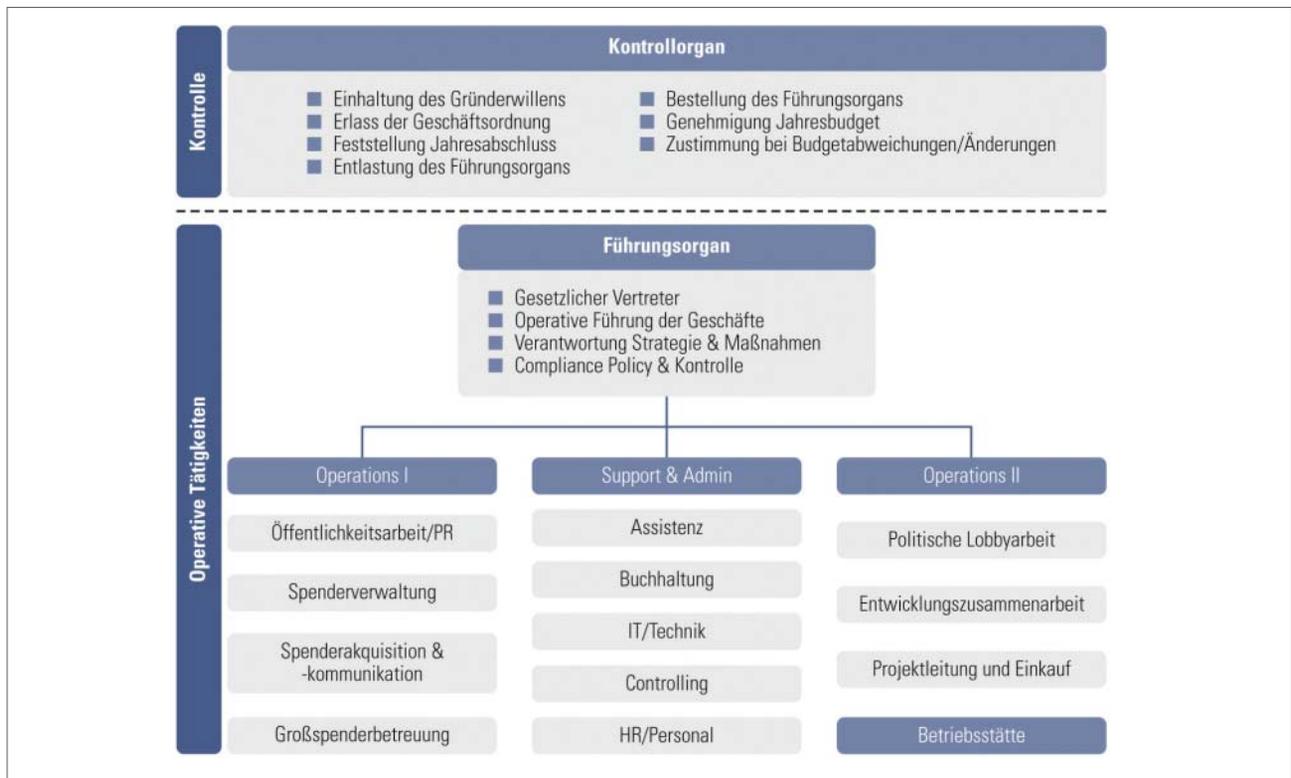


Abb. 8: Exemplarische Konzernstruktur einer NGO

und ein operatives Führungsorgan. Diese sind vergleichbar mit einem Aufsichtsrat und einem Vorstand einer Aktiengesellschaft. V. a. große historisch gewachsene Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass diese beiden zentralen Organe oftmals nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Dies führt zu einer – vor allem aus haftungsrechtlicher Sicht – schwierigen Situation.

Das Kontrollorgan – Kontrolle durch Kompetenz und Dynamik

Die originäre Aufgabe des Kontrollorgans einer gemeinnützigen Organisation besteht darin, durch Kompetenz im laufenden Tagesgeschäft die Einhaltung von Strategie und Ausrichtung der Organisation zu kontrollieren.

Demnach muss innerhalb des Kontrollorgans sichergestellt werden, dass die entsprechenden Kompetenzen zur fachmännischen Beurteilung des täglichen Geschäfts vertreten sind.

Darüber hinaus sollten die Mitglieder_innen des Kontrollorgans auch hinsichtlich der Anpassung an aktuelle Rahmenbedingungen dafür sorgen, dass man strategisch den aktuellen Trends folgt. Dies erfordert seitens des Kontrollorgans ein ausgeprägtes Maß an Dynamik bei der Identifikation und Bewertung gesellschaftlicher, politischer und technologischer Entwicklungen.

Die aktuelle NGO-Realität sieht aber meist anders aus: Ehemalige operative Führungskräfte wechseln direkt aus dem operativen Tagesgeschäft in das Kontrollorgan. Dadurch wird das Kontrollorgan eher zum Ältestenrat, besetzt mit verdienten ehemaligen Führungskräften. Nicht selten zeichnen sich diese Kontrollorgane auch durch spe-

zielle Besonderheiten wie „Kooption“ aus. Kooption innerhalb des Kontrollorgans führt – da es per Definition die Wahl neuer Mitglieder durch die bestehenden Mitglieder darstellt – zu einer geschlossenen, autonomen privilegierten Gemeinschaft. Ein neues Mitglied im Kontrollorgan muss folglich in erster Linie zu den bestehenden Mitgliedern passen, ungeachtet von vorhandenen Kompetenzen. Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft des Organs ist unter diesen Voraussetzungen stark in Frage zu stellen.⁶

Das Führungsorgan – Verantwortung für das operative Geschäft

Die operative Führung einer gemeinnützigen Organisation verantwortet das laufende Tagesgeschäft. Dabei haben die Führungskräfte nicht nur Personalverantwortung, sondern auch eine große organschaftliche Haftung über die Organisation.

Die haftungsrechtliche Verantwortung der Führungskräfte wird in vielen Organisationen stark vernachlässigt.⁷

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen die Führungskräfte einer gemeinnützigen Organisation zu jeder Zeit über den aktuellen Stand des operativen Geschäfts im Detail informiert sein. In diesem Zusammenhang greifen die optimierten Arbeitsprozesse in die Führungsstruktur dahingehend ein, dass auf Basis der Arbeitsprozesse eine klare interne Reporting- und Controlling-Struktur aufgebaut werden kann. Diese gibt den

6 Zu Fragen der Foundation Governance siehe Wendt, S&S 4.2018, S. 39-40.

7 Peiniger, S&S 6.2006, S. 22-23.

Rote Seiten

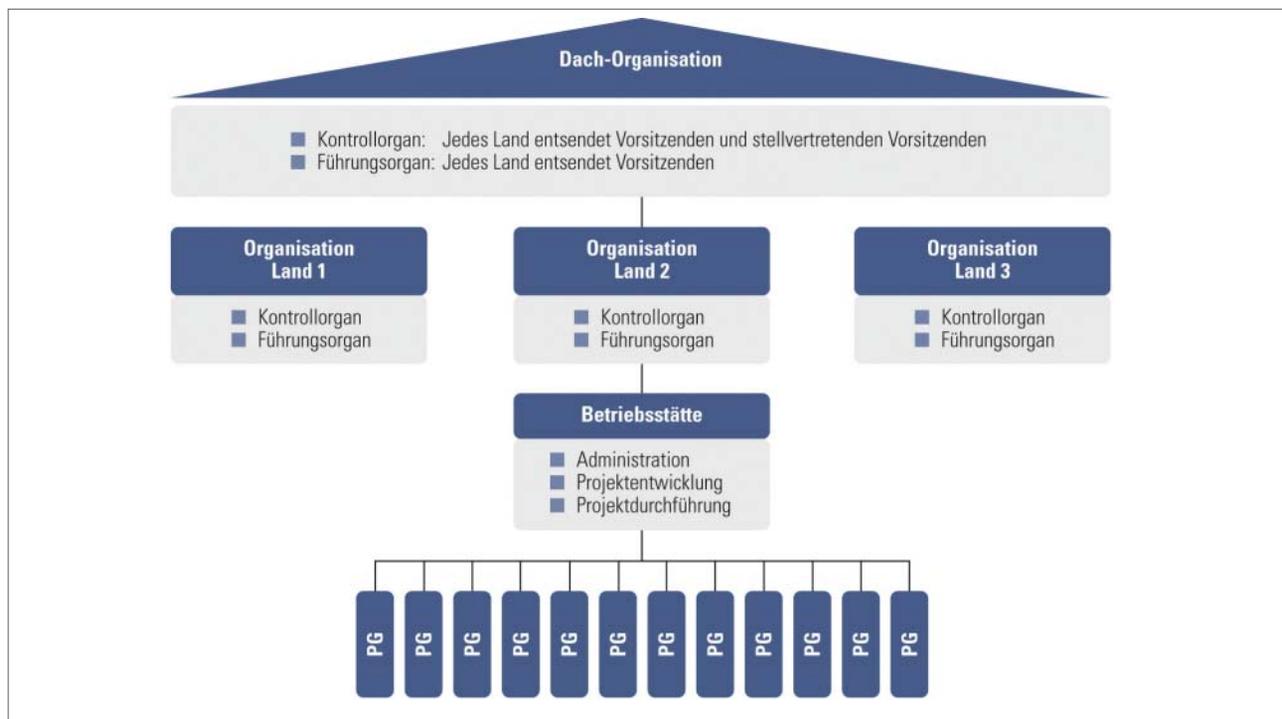


Abb. 9: Exemplarische Dachorganisation

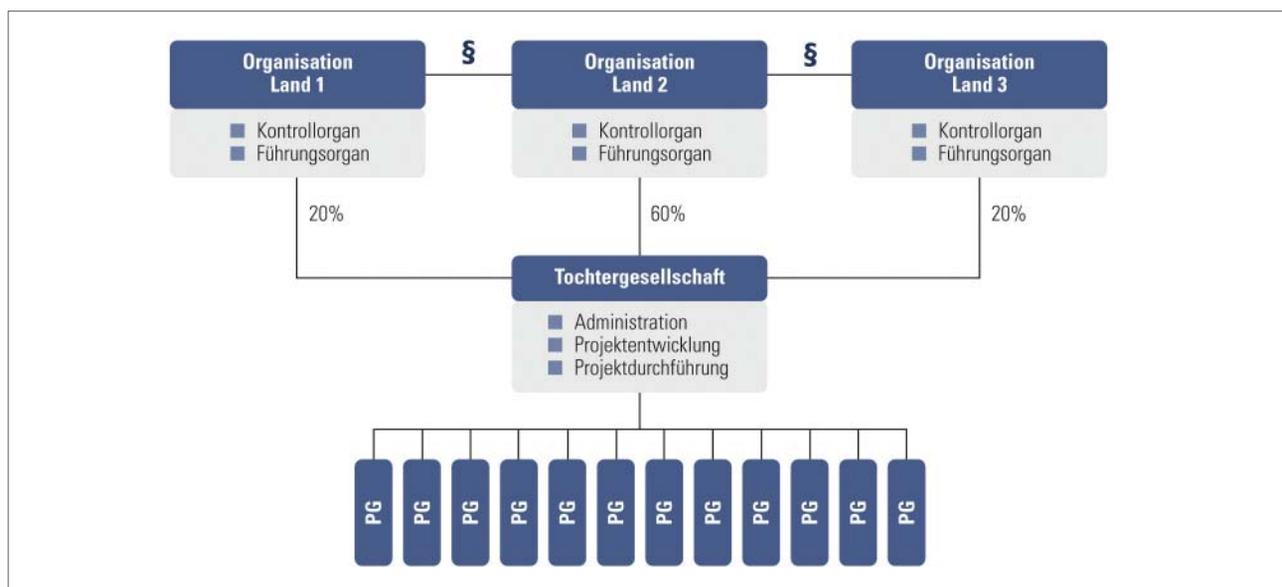


Abb. 10: Exemplarische Beteiligungsstruktur einer NGO

Führungskräften Auskunftsfähigkeit sowohl gegenüber dem internen Kontrollorgan, als auch gegenüber Dritten.

Die Organisationsstruktur – Sicherstellung des haftungsrechtlichen Rahmens

Da das Führungsorgan vollumfänglich für das operative Geschäft verantwortlich zeichnet, kommt der Organisationsstruktur – insb. bei internationalen bzw. globalen Organisationen – eine zentrale Rolle zu. Dabei gibt es eine Vielzahl möglicher Organisationsstrukturen, die sich hinsichtlich des rechtlichen Rahmens deutlich unterscheiden:

- Die **Dach-Organisation** vereint verschiedene Schwesterorganisationen und schafft dadurch klare Organisationsstrukturen. Sie steht allen bisher existierenden Schwesterorganisationen voran und bildet somit die rechtliche Mutterorganisation. Mit diesem Modell werden bestehende Strukturen – auch in rechtlichen Aspekten – beibehalten. Die strategische Ausrichtung, Kommunikation und der Außenauftritt werden stringenter. [siehe Abb. 9]
- Die **Beteiligungsorganisation** reorganisiert die Kombination aus Betriebsstätte und verschiedenen

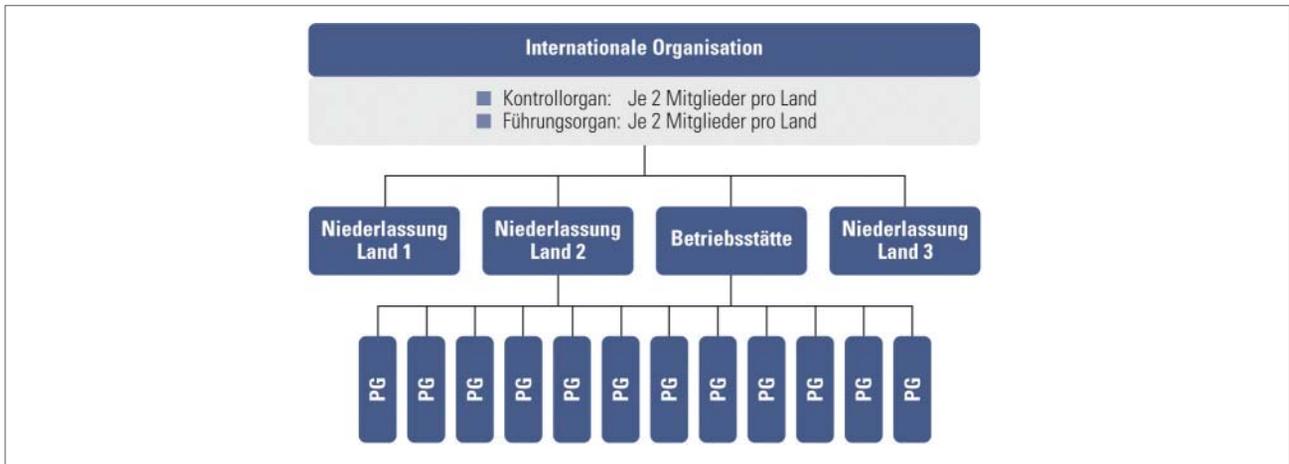


Abb. 11: Exemplarische Konzernstruktur einer NGO

Schwesterorganisationen. Dabei wird die Betriebsstätte zum Tochterunternehmen aller Schwesterorganisationen. Die Schwesterorganisationen schließen ihrerseits untereinander Kooperationsverträge, um die jeweiligen Verantwortungen klar zu definieren. Damit wird die Verantwortung für die Betriebsstätte auch von allen Schwesterorganisationen und den Führungsorganen übernommen. Die Verantwortung teilt sich in diesem Modell allerdings in Abhängigkeit der Beteiligungshöhe auf. [siehe Abb. 10, S. 10]

- Die **Konzernstruktur (Töchterunternehmen)** stellt eine dritte Möglichkeit dar, die eigentliche Schwesterorganisation aufzulösen und in einer internationalen Organisation zu verschmelzen. Damit entsteht eine klassische Konzernstruktur und die bisherige Betriebsstätte wird eine Tochter der neuen internationalen Organisation, welche künftig einfache Niederlassungen in den Ländern der ehemaligen Schwesterorganisationen unterhält. Damit trägt das Führungsorgan der internationalen Organisation die Verantwortung für das gesamte operative Geschäft in allen einzelnen Ländern und der Betriebsstätte. [siehe Abb. 11]

Die Matrix-Organisationsstruktur sichert die effizienten Arbeitsprozesse

Um bei einer internationalen bzw. globalen Organisation, die eine der drei Organisationsstrukturen umgesetzt hat, die Effizienz der Arbeitsprozesse sicherzustellen, sollte eine Matrix-Organisationsstruktur eingeführt werden.

Dadurch werden disziplinarische und methodische Mitarbeiterführung voneinander getrennt. Dies ist für Arbeitsprozesse mit direkten Nahtstellen zu anderen Organisationseinheiten notwendig, um die gewünschte Effizienz hinsichtlich der Einheitlichkeit und Korrektheit der Arbeiten sicherzustellen.

2.3. Compliance – Reduzierung der Haftungsrisiken

Ein – wenn nicht das zentrale Thema in einer gemeinnützigen Organisation – ist Compliance. Definitionsgemäß han-

delt es sich dabei um die Einhaltung von Gesetzen und organisationsinternen Regeln und Maßstäbe. Demnach spiegeln die Compliance-Richtlinien einer gemeinnützigen Organisation auch das interne Wertesystem wider.⁸

Das eingangs erwähnte Misstrauen gegenüber einer NGO muss durch eine stringente, transparente und detaillierte Compliance-Richtlinie reduziert werden. V. a. die letzten Jahre waren immer wieder geprägt von verschiedenen Skandalen. Die Hintergründe und der Wahrheitsgehalt der Skandale mögen sehr unterschiedlich sein, in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch hat der gesamte NGO-Sektor einen starken Image-Schaden genommen. [siehe Abb. 12]

Reduzierung der Organhaftung

Infolge möglicher Imageschäden durch Skandale und Angriffe von außen, hat bei jeder Art von gemeinnütziger Organisation die Organhaftung erste Priorität. Die operativ verantwortlichen Organe müssen dabei sicherstellen, dass die Organisation ausnahmslos legal tätig ist.

Um dies gegenüber Dritten mit Gewissheit vertreten zu können, müssen die verantwortlichen Organe zu jeder Zeit entsprechend über das operative Geschäft informiert sein.

Demnach stellen die Compliance-Richtlinien das Fundament des internen und externen Reportings dar. Jede Aktivität der Organisation muss vor dem Hintergrund der Compliance geprüft werden. Dabei umfasst das Thema Compliance nicht nur die internen Werte der NGO, sondern auch die externen Regularien und rechtlichen Anforderungen. Diese erstrecken sich von den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung, über Jahresabschlusspflichten, bis hin zur Fürsorgepflicht der Organe gegenüber den Mitarbeitern.

Verstöße gegen externe Regularien und Gesetzgebungen führen nicht nur zu Skandalen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen für die verantwortlichen Führungskräfte, sondern oftmals zu Ermittlungen der Staatsanwaltschaft gefolgt von Freiheitsstrafen.

⁸ Ausführlich hierzu Ritter, S&S RS 3.2014.



Abb. 12: Compliance Ziele einer NGO

Deshalb sollten Führungskräfte höchstes Augenmerk auf dieses Thema lenken, um die damit verbundenen persönlichen Risiken zu minimieren.

Optimierung der Mittelverwendung

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen fließt in die Compliance-Richtlinien auch das Wertesystem der Organisation ein.



Abb. 13: Traditionelles Stufenproblem

Hierbei stehen besonders moralische Werte im Vordergrund jeder Organisation. Diese reichen vom Umgang der Mitarbeiter_innen untereinander bis hin zur nachhaltigen und korrekten Umsetzung der jeweiligen Aktivitäten.

Gerade international und global agierende Organisationen stehen hier oft vor klassischen Problemen wie Korruption, Veruntreuung, Unterschlagung und zweifelhafter Mittelverwendung. Um dagegen adäquate Prozesse zu entwickeln, ist oft eine forensische Analyse der Arbeitsabläufe, der involvierten Personen und Geschäftspartner vonnöten. Diese forensische Analyse gelingt in den seltensten Fällen ohne externe Unterstützung, da diese zwei zentrale Vorteile mit sich bringt:

Zum einen gehen externe Analysten unvoreingenommen durch alle Bereiche der Organisation. Zum anderen können die Mitarbeiter_innen – unabhängig davon, ob diese in der Mutterorganisation oder bei einer Tochterorganisation arbeiten – davon ausgehen, dass die Analysten unabhängig sind und nicht zu eventuell bestehenden „Seilschaften“ gehören. Dadurch entsteht ein ehrliches und transparentes Bild und geeignete Gegenmaßnahmen können eingeleitet werden.

V.a. im internationalen Kontext ist es wichtig, dass man dabei die kulturellen Hintergründe der jeweiligen Länder und die gewachsenen Strukturen versteht und berücksichtigt. Gerade hier muss eine forensische Analyse die landesüblichen Werte und Moralvorstellungen berücksichtigen und kann daher nicht aus der Sichtweise eines bspw. deutschen Rechts- und Unrechtsempfindens durchgeführt werden.

Auf Basis der beschriebenen forensischen Analyse kann die Organisation die Mittelverwendung durch Minimierung der Möglichkeiten von zweifelhaftem Mittelabfluss optimieren. Das Optimierungspotenzial ist dabei landesspezifisch zu ermitteln und kann nicht verallgemeinert werden.

Die Ergebnisse einer forensischen Analyse können eine Organisation jedoch v.a. intern vor große emotionale Herausforderungen stellen: Nicht betroffene Mitarbeiter_innen – insb. im Heimatland der Organisation – sind oftmals nicht ausreichend für dieses Thema sensibilisiert. Gerade bei langjährigen Mitarbeitenden ist die Vorstellung, dass Kolleg_innen – unabhängig davon ob im Heimatland oder international beschäftigt – die eigentlichen Werte und die so-



Abb. 14: Elemente einer integrierten Buchhaltung

ziale Verantwortung der Organisation untergraben, schwer vorstellbar und demnach auch schwer zu verarbeiten. Die Führungskräfte einer NGO müssen deshalb im Vorfeld einer solchen Analyse gerade die langjährigen Mitarbeiter_innen auf die Ergebnispräsentation vorbereiten.

Um zu verhindern, dass die geltenden Compliance-Richtlinien von Mitarbeiter_innen und Partnern umgangen bzw. untergraben werden können, müssen diese Richtlinien die Grundlage für die gesamte – teils länderspezifische – Prozesslandschaft und Reportingstruktur der Organisation sein. Durch die Etablierung eines detaillierten und transparenten Controlling-Prozesses hinsichtlich der Projektumsetzung, kann die bestmögliche Einhaltung der Compliance-Richtlinien sichergestellt werden.

2.4. Transparenz – intelligente Datenmodelle und integrierte Systeme

Effizienz, Stringenz und Compliance sind die Basis für die notwendige Transparenz einer NGO, die jedoch erst durch die intelligente Verknüpfung der vorhandenen Daten und der Implementierung von flexiblen und vor allem integrierten Systemen erreicht werden kann.⁹

Historisch gewachsene Insellösungen erhöhen die Haftungsrisiken deutlich

Traditionell existiert in gewachsenen Organisationen eine Vielzahl von individuellen Systemlösungen, welche meist über manuelle (Excel-)Schnittstellen miteinander verbunden sind. Dadurch erfolgen sowohl die finale Datenaufbereitung außerhalb der existierenden Systeme, als auch die Datenerfassung dezentral in den verschiedenen Systemen. Dies führt dazu, dass zum einen Daten teils mehrfach erfasst werden und zum anderen kein System die absolute Datenhoheit in der Organisation hat. Dadurch steigt der Arbeitsaufwand auf Seiten der Mitarbeiter_innen erheblich

und resultiert in Mehrfacharbeiten an verschiedenen Stellen, die in einem integrierten System nicht notwendig wären.

Darüber hinaus ist auch bei international agierenden NGOs zu erkennen, dass die globalen Strukturen nicht auf die eingesetzten Systeme übertragen wurden. Es besteht oftmals keine einheitliche und miteinander vernetzte Systemlandschaft, was nicht zuletzt in der Buchhaltung und der Beschaffung zu sehr langen Durchlaufzeiten bei Belegfassung führen kann. Hierbei werden Belege aus den jeweiligen Zielregionen meist postalisch zur Heimatorganisation geschickt und dort systemseitig erfasst. Durch den teils langen Lieferweg der Belege entsteht ein deutlicher zeitlicher Versatz, bis korrekte Zahlen systemseitig zur Verfügung gestellt werden. Dies gefährdet die haftenden Organe der Organisation, da ein zeitnaher und realistischer Blick auf das operative Geschäft nicht gegeben ist.

Ein integriertes System mit intelligentem Datenmodell schafft notwendige Transparenz

Ein integriertes System zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass Daten einmalig erfasst werden und diese an verschiedenen Stellen im System verwendet werden. Dadurch kommt der Datenerfassung und der -pflege höchste Bedeutung zu. Darüber hinaus verbindet ein integriertes System durch einen modularen Aufbau alle bisher verwendeten Insellösungen und löst diese ab.

Es besteht dabei mindestens aus einem Finanzbuchhaltungsmodul (externes Rechnungswesen) und einer Kosten- und Leistungsrechnung (internes Rechnungswesen). Bei implementierenden NGOs ist zudem ein ERP-Modul zur Steuerung der Materialwirtschaft, der Beschaffung und der qualitativen Projektsteuerung ein deutlicher Vorteil.

Die integrierte Finanzbuchhaltung reduziert die Organhaftungsrisiken

Das Finanzbuchhaltungsmodul dient dabei zur Abbildung der ordnungsgemäßen Buchführung. Hier werden sämtliche Geschäftsvorfälle verbucht, was dazu führt, dass zu

⁹ Siehe Bremer/Kleber, S&S 1.2013, S. 26-27.

Rote Seiten

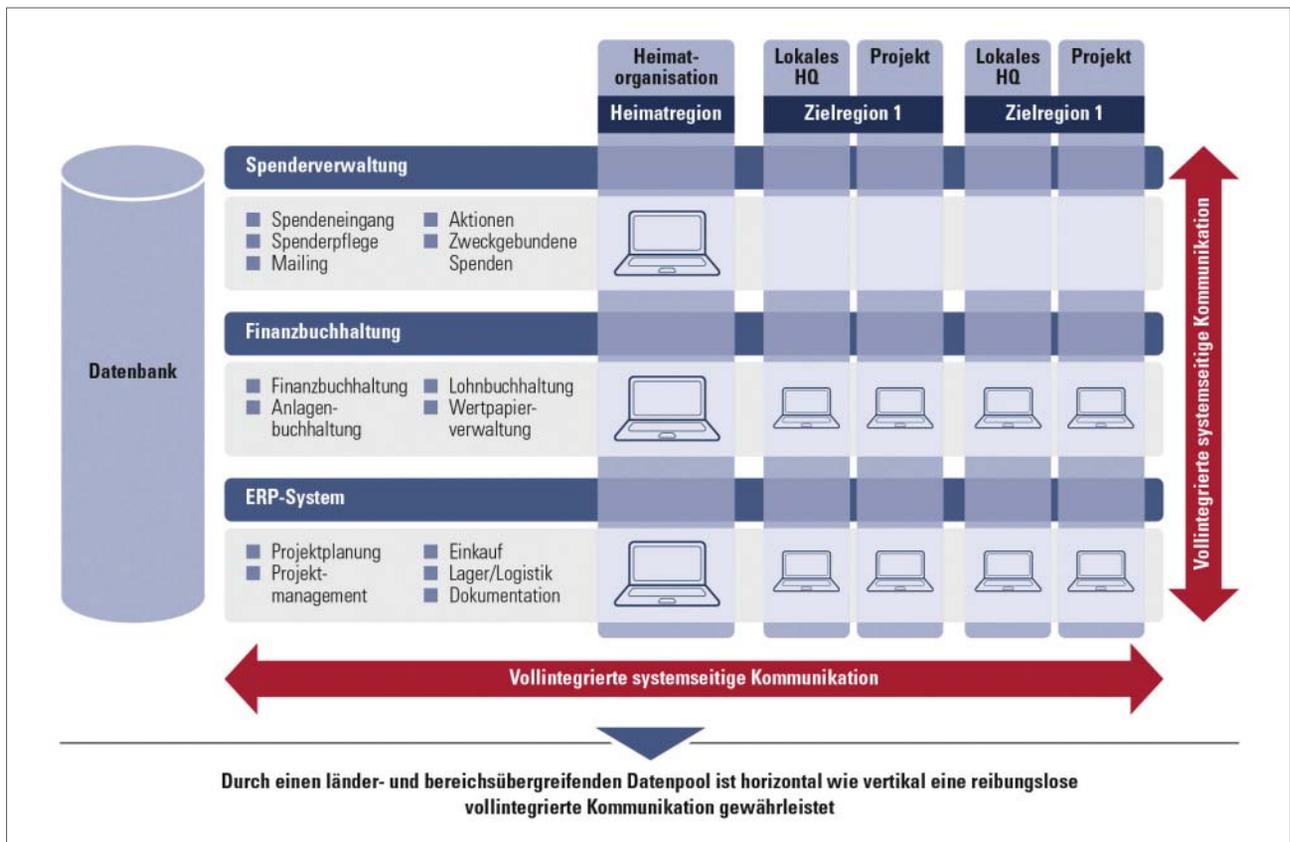


Abb. 15: Exemplarische Darstellung eines integrierten Systems bei einer internationalen NGO

jederzeit Klarheit über die Einnahmen und Ausgaben der Organisation besteht. Der entscheidende Unterschied zu bereits bestehenden Buchhaltungssystemen ist, dass ein integriertes System flächendeckend in der Organisation implementiert wird. Dadurch werden bspw. Belege direkt am Ort der Verursachung erfasst und der kostspielige und langwierige Transportweg entfällt.

Bei einer international bzw. global agierenden NGO kann ein integriertes System verschiedene Regularien bzgl. der erforderlichen Rechnungslegung berücksichtigen, da verschiedene Abschlusstrukturen hinterlegt werden können. Auch lokale Abschlüsse in den Einsatzländern sind so sichergestellt und können direkt in den konsolidierten Abschluss übergeleitet werden. Dies bietet gegenüber jeder Regulationsbehörde ein Maximum an Transparenz für Geldeingänge und -ausgänge. [siehe Abb. 14, S. 13]

Die Kosten- und Leistungsrechnung schafft Transparenz für den Geber

Neben der Finanzbuchhaltung stellt die Kosten- und Leistungsrechnung ein weiteres zentrales Element eines integrierten Systems einer NGO dar. Dieses gilt einzig dem internen Rechnungswesen und somit zum einen dem internen Controlling, aber auch zum anderen der Transparenz gegenüber den Spendern und Drittmittelgebern. Das interne Rechnungswesen zeichnet sich dabei durch drei Grundelemente aus:

- **Kostenartenrechnung:** Sie beantwortet die Frage, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind.

- **Kostenstellenrechnung:** Sie zeigt, in welchem Bereich Kosten entstanden sind.
- **Kostenträgerrechnung:** Diese ordnet den entstandenen Kosten einen „Kostenverursacher“ zu.

Durch diese drei Elemente können Kosten und Erträge den jeweiligen Organisationseinheiten und Projektaktivitäten zugeordnet werden. Je Projektaktivität kann so ein gesondertes Reporting erstellt werden. Gerade im Bereich der drittmittelfinanzierten Projekte ist dies der entscheidende Schlüssel zu einem transparenten und vorgabenkonformen Reporting. Doch auch im Bereich von zweckgebundenen Spenden wird damit genau Rechenschaft über den Verbrauch gebundener Geldzuflüssen abgelegt.

Darüber hinaus dient die Kostenträgerstruktur dazu, projektbezogene Budgets zu erstellen. Demnach wird die jährliche Budgetplanung der Organisation auf Basis der Einzelprojekte erstellt. Dies führt gerade im Bereich der Drittmittelgeber zur deutlichen Erleichterung des Ausschreibungsverfahrens, da das notwendige Reporting stets einen Kostenvergleich zwischen Budget und angefallenen Kosten ermöglicht.

Beide Module werden zentral von der Finanzabteilung verwaltet. Die Datenerfassung erfolgt einmalig und wird lediglich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, um den jeweiligen Anforderungen Rechnung zu tragen.

ERP-Modul als notwendiger Bestandteil für implementierende NGOs

Während die beiden Rechnungswesen-Module stets Geldwerte betrachten, werden im ERP-Modul Mengen und qua-

litative Informationen erfasst, verwaltet und ausgegeben. Dabei steht die Materialwirtschaft inklusive der Lagerhaltung und der Beschaffung im Mittelpunkt. Hier werden Lagerbestände, -einträge und -ausgänge mit Projektbezug (Kostenträger) erfasst und durch die Integration zur Buchhaltung automatisch bewertet und auf entsprechende Aufwandspositionen verbucht. So gewährleistet das ERP-Modul in Zusammenspiel mit den Rechnungswesen-Modulen eine lückenlose Nachverfolgung der Geld- und Materialflüsse.

Datenerfassung in einem flächendeckenden integrierten System

Grundsätzlich gilt bei einem flächendeckend implementierten integrierten System, das alle Daten am Ort der Entstehung erfasst werden. Die zentrale Finanzabteilung in der Heimatorganisation steuert dabei die Kolleg_innen an den jeweiligen Einsatzorten und dient primär der zentralen Systemverwaltung. Hinsichtlich der Systemstrukturen ist es von elementarer Bedeutung, dass die Stammdaten bzw. Grundstrukturen standardisiert und einheitlich sind, hier v. a. die Anlage des Kontenplans und der Kostenstellen- bzw. Kostenträgerstruktur. Diese sollte aufgrund von Compliance-Richtlinien stets im Vier-Augen-Prinzip erfolgen, jedoch muss der Zugriff auf die administrativen Systemtätigkeiten sehr beschränkt werden. [siehe Abb. 15, S. 14]

2.5. Fazit: Eine stringente Professionalisierung ist die Basis für eine „gläserne NGO“

Die dargestellten Herausforderungen machen eines deutlich: Um den Anforderungen von Spender_innen und zukünftigen Partnern Rechnung zu tragen, müssen sich NGOs weiter professionalisieren.

Die notwendige Transformation verändert die Werte und die Vision der NGO nicht. Es geht dabei auch nicht darum, Mitarbeiter_innen einzusparen. Die Herausforderungen des 21. Jhd. zielen darauf ab, dass NGOs mit den vorhandenen Kapazitäten effizient und zielgerichtet arbeiten und dabei zum einen das Haftungsrisiko der Organe reduzieren und zum anderen in „real-time“ auskunftsfähig gegenüber Spendenden werden.

Auch wenn sich NGOs aktuell moralisch und emotional von gewinnorientierten Unternehmen abgrenzen und sich teilweise sogar als Gegenpol sehen, so müssen NGOs erkennen, dass die Erwartungshaltung der Spender_innen nur durch Übernahme wesentlicher Strukturen von Wirtschaftsunternehmen getroffen werden kann.

Um den Anforderungen der Nachhaltigkeitsziele und damit der Agenda 2030 der Vereinten Nationen gerecht zu werden, muss eine NGO bereit sein, Partnerschaften mit Institutionen und Vertretern der Privatwirtschaft einzugehen. Diese Partnerschaften können nur dann auf „Augenhöhe“ stattfinden, wenn NGOs ein hohes Maß an Professionalität und Kompetenz unter Beweis stellen.

Nur NGOs, die sich diesen Herausforderungen stellen und aktiv die notwendige Transformation vorantreiben, werden auch künftig in der Lage sein, sowohl die eigene Vision zu verwirklichen als auch einen Beitrag zur Erreichung des originären Ziels der Entwicklungshilfe zu leisten.

3. Das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0

Die zu Beginn beschriebene Ausgangslage der aktuellen Entwicklungshilfe zeigt, dass der klassische Weg seine Ziele verfehlt hat. Ein Umdenken bzgl. des Gesamtkonstrukts „Entwicklungshilfe“ ist notwendig. Die Vereinten Nationen haben mit der Agenda 2030 zwar 17 Entwicklungsziele definiert, der wichtigere Bestandteil der Agenda 2030 ist allerdings die Definition der Rahmenbedingungen und die Empfehlung, wie die Agenda 2030 umgesetzt bzw. erreicht werden kann.

In der Agenda 2030 ist von einem partnerschaftlichen Ansatz die Rede, der sich nicht nur auf Regierungen und NGOs beschränkt. Vielmehr besteht das Bild der „neuen Entwicklungshilfe“ aus verschiedenen Puzzleteilen aus allen Teilen unserer Gesellschaft. Dies stellt die größte inhaltliche und strukturelle Veränderung der Entwicklungshilfe dar.

Die Abgrenzung zwischen profit-orientierten Unternehmen, die den Alltag der Industrieländer bestimmen, und NGOs, die mit Hilfe von Spenden und Drittmitteln die „Ärmsten der Armen“ unterstützen, muss aufgehoben werden.

Klassisch wird der Reifegrad eines Landes in „Entwicklungsland“, „Schwellenland“ oder „Industrieland“ kategorisiert. Betrachtet man diese Kategorien historisch, so hat es in der Menschheitsgeschichte fast 2000 Jahre gedauert, bis ein „Entwicklungsland“ zu einem „Industrieland“ aufgestiegen ist. Zieht man den Stand der aktuell zur Verfügung stehenden Technologien und Geldmittel in Betracht, so haben wir heutzutage die Chance, eine Entwicklungsregion in „Rekordzeit“ durch diese gesellschaftliche Evolution zu führen. [siehe Abb. 16]

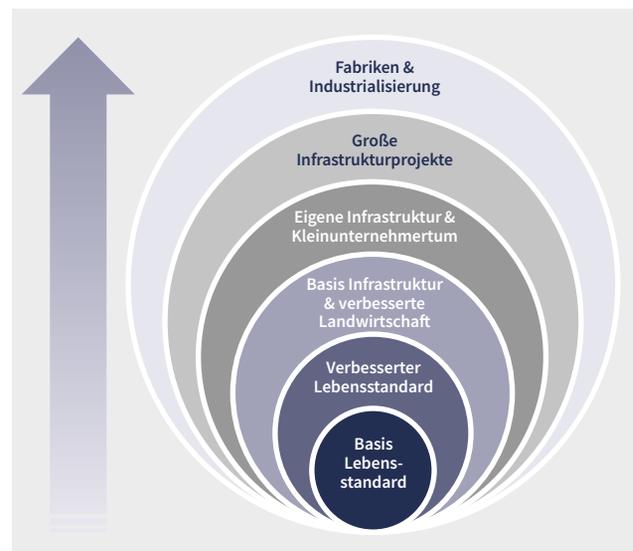


Abb. 16: Die Spirale der industriellen Evolution

Die „Entwicklungshilfe 2.0“ hat nichts anderes im Sinn, als aus einer Agrar-Region eine nachhaltig industrialisierte Region zu machen. Dieses Ziel erfordert allerdings die nahtlose Kooperation zwischen NGOs, sozialen Unternehmen, privaten Investoren, institutionellen Gebern

Rote Seiten

und globalen Wirtschaftsunternehmen. Jeder dieser Player tritt zu einem anderen Zeitpunkt der Evolution auf den Plan und knüpft übergangslos an die Arbeiten des vorigen Partners an.

Die Verantwortung für die Entwicklungshilfe wird in diesem Konzept somit auf viele verschiedene Elemente verteilt und jeder muss sich seiner Verantwortung bewusst sein. Dabei ist es essentiell, dass das Rollenverständnis aller Beteiligten von Beginn an klar definiert ist und eingehalten wird.

3.1. NGOs – Das Fundament der Entwicklung wird gelegt

NGOs bilden das Fundament der Entwicklungshilfe 2.0. NGOs haben über Jahrzehnte die Kompetenz entwickelt, in unterentwickelten Regionen dafür Sorge zu tragen, dass ein Basislebensstandard geschaffen wird. Dies ist auch im neuen Konzept der Entwicklungshilfe die treibende Motivation.

Dabei müssen NGOs im 21. Jhd. allerdings den veränderten Anforderungen der Geber gerecht werden. Dies ist auch im Zusammenspiel mit den nachfolgenden Partnern wichtig, da man diesen als professioneller, ebenbürtiger Partner begegnen muss.

Im Sinne der Agenda 2030 der Vereinten Nationen stehen hier die „selbstimplementierende“ NGOs im Mittelpunkt, da die Mitgliedsstaaten der „Spirale der Mittelverschwendung“ durch die permanente Weitergabe von Spenden und Fördermittel Einhalt bieten wollen. Der „NGO-Sektor“ wird sich deutlich verändern, da aktuell die selbstimplementierenden NGOs die Minderheit unter allen NGOs sind.

Der Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel muss zudem genau definiert werden. Es geht hier nicht mehr um das „Gewähren“ von privaten oder staatlichen Almosen. Die zur Verfügung stehenden Mittel müssen sehr gezielt, entsprechend des regional notwendigen Bedarfs, eingesetzt werden. Dies bezieht sich stark auf die Selbstbestimmung der Menschen in den jeweiligen Regionen. Die Bedürfnisse der Menschen in den Zielregionen müssen individuell erfasst und bedient werden – pauschale Hilfsangebote werden dem Postulat der Selbstbestimmung nicht gerecht.

Dass die Selbstbestimmung der Entwicklungshilfempfeänger nicht nur ein Wunsch, sondern ein unerlässlicher Schlüssel zum Erfolg ist, zeigt auch die Begrüßungsrede des ghanaischen Präsidenten Nana Akufo Addo im Dezember 2017 für den französischen Präsidenten Macron. Addo machte mehr als deutlich, dass es darum geht, die Einstellung der afrikanischen Bevölkerung zu verändern, selbst Verantwortung zu übernehmen und sich nicht in eine Richtung zu entwickeln, die von den französischen Steuerzahlern durch Unterstützungszahlungen vorgegeben wird.

Neben dem Respekt vor Selbstbestimmung, muss sich eine NGO im neuen Konzept auch anderen Partnern unterordnen. Dies stellt voraussichtlich den größten Kulturwandel für eine NGO dar. Aktuell sind NGOs im Bereich der internationalen Entwicklungshilfe gewohnt, selbst die Führung der Entwicklungsprojekte inne zu haben. Die Verantwortung für die Projektumsetzung liegt ak-

tuell zu 100% bei den operativen NGOs. In der Entwicklungshilfe 2.0 müssen NGOs lernen, die Führung abzugeben, denn das Konzept „Entwicklungshilfe 2.0“ basiert auf dem konsequenten Einsatz vorhandener Kompetenzen. Doch diese enden im Rahmen der „Industrialisierung“ für NGOs an einer bestimmten Stelle. Demnach müssen auch NGOs lernen, dass sie sich gegenüber Sozialunternehmen, Privatinvestoren oder globalen Wirtschaftsunternehmen unterordnen. Das Feld der Entwicklungshilfe muss zukünftig von mehreren Spielern bespielt werden, die Alleinstellung der NGOs gehört der Vergangenheit an.

Um in dieser Konstellation den größtmöglichen Mehrwert für die Entwicklungshilfe zu leisten, ist es von entscheidender Bedeutung, dass jede aktive NGOs die eigenen Kompetenzen identifiziert und diese gegenüber Dritten anbietet.

Exemplarisch kann man dies im Bereich Bildung verdeutlichen:

Eine NGO, die sich über Jahre in einem Entwicklungsland dem Thema „Zugang zu Bildung“ im Zuge ländlicher Entwicklungshilfe gewidmet hat, hat sicherlich Kompetenzen in der Ermittlung der Bildungsbedarfe aufgebaut. Allerdings ist eine NGO kein Bauunternehmen und sollte daher den Bau einer Schule nur dann verantworten, wenn die entsprechenden Experten in den Reihen der NGO zu finden sind. Auch der Betrieb der Schule sollte nur dann in den Zuständigkeitsbereich der NGO fallen, wenn die NGO entsprechend qualifizierte lokale Lehrkräfte ausbilden kann und darf. Ähnlich verhält es sich im Straßen- oder Brückenbau – auf Grund der langjährigen lokalen Erfahrung kann eine NGO die Bedarfsermittlung übernehmen, die Umsetzung sollte allerdings in Händen von Spezialisten liegen und die Finanzierung sollten ebenfalls nicht von Seiten der NGO gestellt werden.

Welche Rolle nimmt also die NGO in dem neuen Konzept konkret ein?

- Die NGO bildet das Fundament der Entwicklungshilfe 2.0, da sie den ersten Grundstein für alle folgenden Maßnahmen legt.
- Die NGO ist nicht länger „Generalunternehmer“ in der Entwicklungshilfe, sondern wird gezielt – entsprechend vorhandener Kompetenzen – als Spezialist für ausgewählte Teile des Gesamtkonzepts eingesetzt.

Um dieser neuen Rolle gerecht zu werden, bedarf es eines kulturellen Wandels innerhalb der NGOs. Dieser kulturelle Wandel beinhaltet die Akzeptanz der neuen Rolle und geht sicherlich mit „Verlustängsten“ in Bezug auf Kontrolle und sozialer Stellung in der jeweiligen Zielregion einher. Diese Ängste müssen für die reibungslose und nachhaltige Umsetzung der Entwicklungshilfe 2.0 allerdings überwunden werden. Es geht dabei nach wie vor um die Unterstützung und die Entwicklung von be-

nachteiligten Regionen. Dieser Zielsetzung müssen aber persönliche Empfindlichkeiten und Eitelkeiten von Seiten der NGOs untergeordnet werden.

3.2. Soziale Unternehmen – Ein erster Wirtschaftsraum wird geschaffen

Den nächsten wichtigen Baustein der „Entwicklungshilfe 2.0“ bilden die sozialen Unternehmen. In den letzten Jahren hat sich gerade im Bereich der Start-up-Szene eine Gruppe von Unternehmen etabliert, die auf der einen Seite profit-orientiert ausgerichtet sind, allerdings auch eine soziale Komponente haben, indem sie Geschäftsmodelle für den Bereich der Entwicklungshilfe entwickelt haben.

Die Sozialunternehmen sind bereit für ihren Erfolg erhöhte wirtschaftliche Risiken in Kauf zu nehmen und versuchen seit einigen Jahren Entwicklungsländer – mit allen bekannten Unsicherheitsfaktoren – als potenziellen Absatzmarkt zu gewinnen.

Dabei zeichnen sich diese Unternehmen dadurch aus, dass der wirtschaftliche Erfolg nicht das oberste Ziel des Unternehmens ist. So nimmt man in der Gründungsphase erhöhte Anlauffinanzierungen in Kauf, um in einem schwierigen Marktumfeld einen Mehrwert für die lokale Bevölkerung zu schaffen.

Durch diese Unternehmensprinzipien treten die „sozialen Unternehmen“ direkt nach oder bereits in der Endphase der NGO-Arbeit auf den Plan. Nachdem es mit Hilfe der Arbeit der NGO gelungen ist, einen Basislebensstandard zu schaffen, wurde damit die Voraussetzung für erste kleine unternehmerische Gründungen in den Entwicklungsgebieten geschaffen.

Das Produktportfolio von sozialen Unternehmen ist meist darauf ausgerichtet, eine Region in den Bereichen Wasser- und Stromversorgung, Anbau von Agrarprodukten, Zugang zu Internet und der damit verbundenen Bildung, weiter zu verbessern.

Darüber hinaus zeichnen sich die angebotenen Produkte meist durch die Verarbeitung moderner Technologie aus, welche idealerweise keinen großen Instandhaltungsaufwand mit sich bringen, und legen höchsten Wert auf ökologische und nachhaltige Lösungen.

Exemplarisch lässt sich dies am Beispiel von Elektrizität veranschaulichen:

Betrachtet man innerhalb der Start-up-Szene die verschiedenen Anbieter von Lösungen für Stromversorgungen für entlegene Entwicklungsgebiete, so handelt es sich meist um Solar-Lösungen, die dem weitverbreiteten Dieselsegenerator in diesen Regionen den „Kampf“ ansagen.

Die angebotenen Systeme unterscheiden sich selbstverständlich in Größe und Speicherkapazität, sprechen somit aber auch verschiedene Zielgruppen an: Während mobile Solarkraftwerke in der Größe von Transportcontainern die Stromversorgung kleiner Siedlungen abdecken, gibt es andere Lösungen, die sich auf den Strombedarf eines einzelnen Haushalts beschränken und dadurch auch in Regionen eingesetzt werden können, die einen hohen „Zersiedlungsgrad“ vorweisen.

In beiden Fällen führt der Zugang zu Elektrizität auf unterschiedlichste Weise zur Weiterentwicklung der jeweiligen Region: Bspw. erlaubt die Speicherung des gewonnenen Stroms die Elektrifizierung bei Nacht. Dadurch wird es Kindern ermöglicht, auch in den Abendstunden zu lernen, nachdem die Schulwege in den Entwicklungsregionen im Schnitt mehrere Stunden Fußmarsch bedeuten. Doch auch die Erwachsenen profitieren von der Verfügbarkeit von Strom bei Nacht, da die produktive Arbeitszeit pro Tag erhöht wird und somit auch in den Abendstunden einer handwerklichen Tätigkeit nachgegangen werden kann.

Durch Strom wird es möglich, erste kleine Unternehmen zu gründen. So kann der Strom zum Betrieb von kleinen Maschinen, Töpferscheiben oder Haarschneidemaschinen genutzt werden.

Wenn diesen Schritten nun ein Ausbau der Stromkapazitäten folgt, können zudem Kühlungen betrieben werden. Dies kommt vor allem Krankenstationen zu Gute, da empfindlichere Medikamente gelagert oder auch Nahrungsproviant angelegt werden können.

Die Beispiele zeigen, dass schon mit kleinen technologischen Lösungen erste Wirtschaftsräume entwickelt werden können.

Da diese Produkte allerdings nicht kostenlos zur Verfügung gestellt werden, und auch der Betrieb ggfs. mit Kosten verbunden sein kann, braucht man den bereits „Basislebensstandard“, der im Vorfeld durch die Arbeiten der NGOs gelegt wird.

Durch die Bezahlung der Produkte wird allerdings nicht nur Umsatz für das jeweilige Start-up-Unternehmen generiert, sondern vor allem die „Fürsorge“ des Kunden für das Produkt erhöht. Im Gegensatz zur herkömmlichen Entwicklungshilfe muss der Empfänger sein eigenes Geld für diese Produkte investieren. So wird er auch die Verantwortung für die Investition übernehmen und kann nicht darauf spekulieren, dass es einfach ersetzt wird, sollte es nicht mehr funktionieren. Allerdings wird dadurch auch der Selbstbestimmung der Menschen in den Entwicklungsregionen Rechnung getragen, da diese frei entscheiden können, ob sie ein solches Investment tätigen möchten oder nicht.

Der Schlüssel zum Erfolg der sozialen Unternehmen ist allerdings der Zugang zu den operativen NGOs und deren Erfahrung bzgl. der lokalen Bedarfe. Die NGO muss bereits frühzeitig erkennen, ab welchem Zeitpunkt der Einsatz von sozialen Unternehmen sinnvoll ist. Selbstverständlich kann ein Start-up-Unternehmen den Marktzugang auch selbst aufbauen. Dies ist aber meist mit erheblichen Markteintrittsbarrieren verbunden, welche mit Hilfe einer NGO deutlich reduziert werden können. An dieser Stelle kommt der partnerschaftliche Ansatz der Agenda 2030 der Vereinten Nationen erneut zur Geltung.

3.3. Private Investoren und globale Wirtschaftsunternehmen – Die Industrialisierung beginnt

Auch soziale Unternehmen stoßen hinsichtlich Skalierbarkeit und Finanzierung im Zuge der gesellschaftlichen Evolution an ihre Grenzen. Nachdem die Basis an „Klein-

Rote Seiten

unternehmertum“ in einer Region aufgebaut wurde, verändert sich der Bedarf einer Region erneut. Die Nachfrage nach professioneller Infrastruktur und größeren industriellen Lösungen wächst.

In diesem Entwicklungsstadium treten Privatinvestoren und globale Wirtschaftsunternehmen auf den Plan, da sowohl der Bau nachhaltiger Infrastruktur als auch von Fabriken und großen industriellen Betrieben nicht mehr von sozialen Unternehmen oder NGOs geleistet werden kann. Die Spirale der industriellen Evolution erreicht in der Zielregion die nächste Stufe.

Durch den Aufbau von professioneller Infrastruktur (Straßen, Brücken, Wasserversorgung und Elektrizität) werden die Zielregionen als neue Wirtschaftsräume erschlossen. Der Bau von Fabriken und industriellen Anlagen führt zu neuen Arbeitsplätzen, einer Steigerung des Lebensstandards und somit zu neuen Perspektiven für die lokale Bevölkerung. Die globalen Unternehmen profitieren parallel von der Schaffung neuer Absatzmärkte, da die Bevölkerung durch den Anstieg des Lebensstandards in der Lage ist, die nun lokal produzierten Produkte selbst zu erwerben.

Aktuell ist allerdings der Wille von Privatinvestoren und globalen Wirtschaftsunternehmen noch sehr gering, in die Entwicklungsgebiete dieser Welt zu investieren. Dies ist in erster Linie auf das scheinbar unkalkulierbare Risiko in diesen Ländern zurückzuführen. Es besteht ein Informationsdefizit über die wirtschaftlichen Risiken und Investoren und Großunternehmen lassen sich durch die meist verheerende Berichterstattung über diese Regionen abschrecken. Deshalb bedarf es hier eines Finanzierungspartners, der bereits über umfangreiche Erfahrung in diesen Ländern verfügt und der bereit ist, als Anker-Investor das bestehende Risiko deutlich zu reduzieren.

Private Investoren können zudem früher in der Entwicklung der Zielregionen eine entscheidende Rolle spielen. Bereits in der Phase der NGO-Arbeiten und der sozialen Unternehmen gibt es erheblichen Finanzierungsbedarf, damit nachhaltige und mutige Entwicklungsprojekte verwirklicht werden können.

Betrachtet man den Markt von beiden Seiten, so lässt sich feststellen, dass es eine Vielzahl von Projektideen und Visionen im Bereich „Entwicklungshilfe“ gibt und genug Kapital vorhanden ist, diese auch zu finanzieren. Allerdings ist auffällig, dass diese beiden Pole nicht zueinander finden und sich Projektentwickler auf der einen Seite beklagen, dass es zu schwer ist eine Finanzierung zu erhalten und auf der anderen Seite Investoren darüber klagen, dass es zu wenig interessante Investitionsmöglichkeiten gibt.

Dies zeigt, dass zwischen der „Entwicklungshilfewelt“ und der „Finanzwelt“ ein Verständigungsproblem herrscht, das behoben werden muss. Nur so fließt das vorhandene Geld auch in die entsprechenden Projektvorschläge.

Doch auch in diesem Fall spielt das Investitionsrisiko eine entscheidende Rolle. Bei jeder Projektfinanzierung bedarf es eines initialen Sponsors oder Anker-Investors, der das bestehende Risiko soweit reduziert, dass es über klassische Werkzeuge der Finanzierung handhabbar gemacht wird.

3.4. Institutionelle Geber – Echte Partner der Entwicklungshilfe

Die Rolle des Projekt-Sponsors bzw. des Anker-Investors kann nur einem erfahrenen Partner in der Entwicklungshilfe zugesprochen werden. Hier treten die institutionellen Geber auf den Plan.

Etablierte Entwicklungsbanken, wie z. B. die Weltbank, die europäische Entwicklungsbank oder auch die afrikanische Entwicklungsbank zählen seit Jahrzehnten als Partner der Entwicklungshilfe. Doch werden sie dieser Stellung wirklich gerecht?

Jede Organisation und jeder Projektentwickler, der sich um Mittel der Entwicklungsbanken bemüht, wird feststellen, dass es mit erheblichen Hürden verbunden ist, die notwendigen Finanzmittel zu erhalten. Aktuell ist die Ausrichtung der Entwicklungsbanken von zwei entscheidenden Faktoren geprägt, die eine nachhaltige Entwicklungshilfe hemmen:

- Zum einen der Faktor „Zeit“. Zwischen der Antragsstellung für eine Unterstützung bei einem Entwicklungsprojekt und dem tatsächlichen Geldfluss vergehen aktuell bis zu 24 Monate. Schnelle Finanzierungen sind über die Entwicklungsbanken nur in absoluten Ausnahmefällen zu bekommen und selbst in diesen Fällen dauert es mindestens 6 bis 8 Monate. Diese Zeit mag bei einer klassischen Finanzierung in einem Industrieland akzeptabel sein, trägt aber der Struktur der Entwicklungshilfe nicht wirklich Rechnung. Entwicklungsprojekte sind meist von sehr kurzen Zeitfenstern geprägt. Erhält man eine Baugenehmigung, so muss der Bau auch innerhalb kürzester Zeit beginnen, ein Abwarten von 12 bis 24 Monaten ist unvorstellbar. Auf der anderen Seite kann man finanzielle Mittel meist erst dann beantragen, wenn eine solche Genehmigung vorliegt. Somit dreht man sich hier im Kreis – auf Kosten der Projektentwickler, die meist über sehr wenig eigene Mittel zu Beginn der ersten Projektphase verfügen.
- Neben dem Zeitfaktor spielt die geopolitische Ausrichtung der Entwicklungsbanken eine zentrale Rolle. Diese richtet sich meist – sowohl geografisch als auch inhaltlich – nach der außenpolitischen Ausrichtung der Geberländer. Dadurch verlieren die Entwicklungsbanken die Rolle eines neutralen bzw. zentralen Partners der Entwicklungshilfe, da die Bewilligung von finanziellen Mitteln stark von der jeweiligen Zielregion abhängig ist. Wenn ein Projektentwickler in einem Land aktiv werden will, welches aktuell nicht im Fokus der wesentlichen Geberländer steht, wird er für dieses Projekt keine Mittel erhalten – meist sogar unabhängig davon, welches inhaltliche Ziel das Projekt verfolgt.

Diese beiden Faktoren zeigen, dass das Konzept „Entwicklungshilfe 2.0“ erst dann funktionieren kann, wenn sich die Entwicklungsbanken als echte Partner der Entwicklungshilfe verstehen und sowohl dynamisch als auch global auf die notwendigen Anforderungen reagieren können.

Dass Entwicklungsbanken seit Jahrzehnten mit sehr viel Geld die Entwicklungshilfe unterstützt haben, ist unbestritten. Dass diese Unterstützungszahlungen notwendig sind, ist genauso unbestritten. Doch das Ergebnis der Unterstützungszahlungen steht in vielen Fällen in keiner Relation zu der Höhe der Geldmittel, die bereitgestellt wurden. Dies zeigt, dass in dem aktuellen System eine neutrale und nachhaltige Messung der Ergebnisse der Unterstützung nur mangelhaft erfolgt.

Sobald die verfügbaren Gelder der institutionellen Geber kurzfristig, nachhaltig und geopolitisch neutral eingesetzt werden, wird sich zeigen, dass die Entwicklungshilfe ein neues Niveau hinsichtlich Nachhaltigkeit erreichen wird.

Ohne institutionelle Geber wird es schwer, private Investoren und globale Wirtschaftsunternehmen in die betroffenen Regionen zu locken. Dadurch steht und fällt die industrielle Evolution in den Zielregionen mit einer Neuausrichtung der institutionellen Geber.

Diese Tatsache wurde in der Welt der Investoren in den letzten Jahren bereits erkannt. Zudem konnten nur geringfügige Veränderungen von Seiten der Geber verzeichnet werden. Deshalb hat sich in den letzten Jahren eine Art „Gegenbewegung“ zu den institutionellen Gebern entwickelt, die zum einen bereit für ein höheres finanzielles Risiko und zum anderen der globalen Verantwortung bewusst sind: Impact Investoren.

Impact Investoren haben erkannt, dass auch der private Sektor über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, um die aktuelle Lücke der institutionellen Geber zu schließen. Der Trend zu Impact Investments¹⁰ hat sich in den letzten zehn Jahren entwickelt und zielt darauf ab, dass Investoren nicht mehr die monetäre Rendite als einziges und oberstes Ziel einer Investition ansehen, sondern auch sozialen Entwicklungen einen Wert im jeweiligen Investmentportfolio zuschreiben.

Dadurch erhöht sich die Risikobereitschaft dieser Investoren und sie beweisen den Mut in Projekte und Länder zu investieren, die vor einigen Jahren keinerlei Fremdinvestoren angelockt haben.

Doch auch wenn sich dieser Trend in den letzten Jahren deutlich verstärkt hat, ist hier noch ein weiter Weg zu gehen, um die wirklichen „Krisenherde“ dieser Welt mit finanziellen Mitteln der Impact Investoren zu entwickeln.

Wenn institutionelle Geber den Mut zur Veränderung beweisen und sich von bürokratischen und geopolitischen Zwängen lösen, werden sie einen entscheidenden Beitrag zur weiteren Entwicklung des Impact Investments und der Entwicklungshilfe 2.0 leisten.

¹⁰ Then/Kehl, S&S RS 3.2016.





FUCHS | RICHTER
PRÜFINSTANZ

15 Jahre Rating-Erfahrung.

Mit ihren rund 1.500 Markttests macht die FUCHS | RICHTER PRÜFINSTANZ die Qualität der Beratung in Vermögensfragen transparent.

Die Reihe TOPs dient Privatpersonen, Unternehmern, Stiftungen und Institutionen seit 15 Jahren als Leitlinie bei der Auswahl eines Vermögensmanagers.

TOPs: DIE BESTEN VERMÖGENSMANAGER 2019 PRIVATE BANKING UNTER MiFID II

Am 03.01.2018 trat MiFID II in Kraft.

Die EU-Richtlinie erlegt Beratern im Private Banking umfassende Dokumentationspflichten auf. Im aktuellen Markttest wollen wir wissen, wie sich die Umsetzung auf die Kunden auswirkt.

→ TOPs 2019 ist die erste Marktstudie zu den Folgen von MiFID II.

Die Schwerpunkte:

- ✓ Führt MiFID II zu mehr Standardisierung im Private Banking?
- ✓ Wie transparent sind die Gebühren aus Kundensicht wirklich?
- ✓ Ist individuelle Vermögensberatung noch möglich?
- ✓ Welche Häuser meistern den Spagat zwischen MiFID II und Exzellenz im Vermögensmanagement?

Mehr zum Test: www.fuchsbriefe.de/tops2019
TOPs 2019 ist ab dem 20.11.2018 im FUCHSBRIEFE-Shop erhältlich.

3.5. Fazit: Symptome heilen reicht nicht aus – Probleme müssen nachhaltig gelöst werden

Das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 zeigt, dass die aktuellen globalen Probleme gelöst werden können. Auf der anderen Seite zeigt es auch, dass ein deutliches Umdenken in allen Bereichen der Gesellschaft und der Organisation notwendig ist, um dieses Konzept zum Erfolg zu führen.

Aktuell ist die Entwicklungshilfe davon geprägt, kurzfristig auf spezielle Symptome zu reagieren, ohne diese nachhaltig zu lösen. Das Fundament, diese Strukturen aufzubrechen, haben die Vereinten Nationen mit der Agenda 2030 gelegt. Jetzt liegt es in der Hand von allen Teilen der Gesellschaft, die Strukturen nachhaltig zu verändern.

Das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 zeigt allerdings auch die Komplexität, die hinter der Entwicklungshilfe steht. Erst durch die nahtlose Kooperation von NGOs, sozialen Unternehmen, privaten Investoren, globalen Wirtschaftsunternehmen und institutionellen Gebern kann ein erfolgreiches System entstehen, das

die existierenden Probleme erfolgreich, nachhaltig und vor allem dauerhaft löst. Da die involvierten zukünftigen Partner sich aktuell, zumindest emotional und moralisch als teils gegensätzlich empfinden, braucht es ein deutliches Umdenken innerhalb der jeweiligen Sektoren.

Gerade NGOs müssen erkennen, dass sie Teil neuer Partnerschaften sind, in welchen höchste Professionalität und klare Kompetenzprofile die Grundvoraussetzungen für Augenhöhe sind. Wenn es den Organisationen gelingt, die beschriebene Transformation zu vollziehen, wird sich die Verantwortung für die Entwicklungshilfe auf viele Schultern verteilen und dadurch der Erfolg sichergestellt.

Die dargestellte Komplexität sollte dabei nicht abschreckend wirken – sobald ein Glied in der Spirale der industriellen Evolution mit dem notwendigen Veränderungsprozess beginnt, wird dieser andere Partner mitziehen. Die verschiedenen Partner der industriellen Evolution dürfen nicht darauf warten, dass sich andere verändern, sondern sollten innerhalb der eigenen Organisation damit beginnen.

Exkurs: „Finanzierungsarten in der Entwicklungshilfe: Corporate Finance vs. Projektfinanzierung“

von Dr. Paolo Castagna

Die zentrale Herausforderung von Entwicklungsprojekten ist die korrekte Ausgestaltung der Finanzierung. In der Finanzierungsphase müssen sowohl alle Risiken und Chancen als auch die Interessen der involvierten Stakeholder gleichermaßen betrachtet und bewertet werden.

Entwicklungsprojekte sind dabei von erheblichen Risiken geprägt, kombiniert mit einem hohen Maß an Intransparenz. Die Finanzierungsstruktur muss deshalb daraus ausgerichtet werden zum einen die Risiken und zum anderen die Komplexität des Projekts zu reduzieren.

Um dies leisten zu können unterscheidet man in der Finanzierungspraxis grundsätzlich zwischen zwei verschiedenen Methoden, um die Finanzierung zu strukturieren: Corporate Finance auf der einen Seite und Projektfinanzierung auf der anderen.

Der Corporate-Finance-Ansatz verfolgt das Ziel der Maximierung des Vermögens der Anteilseigner des Unternehmens. Dies setzt eine langfristige Unterstützung der Anteilseigner voraus, gepaart mit der Bereitschaft auch Verluste, die durch Unsicherheiten der Unternehmung oft höher ausfallen können als erwartet, zu tragen.

Deshalb konzentriert sich der Corporate-Finance-Ansatz auf die Optimierung der Kapitalstruktur des Unternehmens. Grundlage dieser Strukturierung ist die Auswahl der richtigen Finanzierungspartner, die sich dabei unter anderem auf die Erfahrung des Managements, die langjährige und belastbare Beziehung zu Stakeholdern, sowie die Struktur der Share-

holder stützt, wenn es um die Einschätzung der Finanzierungsfähigkeit geht.

Der Ansatz der Projektfinanzierung kommt dann zum Einsatz, wenn die Bonität des Kreditnehmers (meist ein Greenfield Projekt oder Start-up) nicht einzuschätzen ist. Zentrales Element der Projektfinanzierung ist ein Projektponsor, der diese nicht einschätzbare Bonität des Kreditnehmers ausgleicht, ohne dass dabei ein direkter Zugriff auf das Gesamtvermögen des Sponsors durch die Kreditgeber ermöglicht wird.

In der Praxis wird hierzu eine Special Purpose Vehicle (SPV) Gesellschaft gegründet. Diese Projektgesellschaft übernimmt in allen Projektverträgen sämtliche Rechte und Pflichten. Der Sponsor sichert sein eigenes Vermögen dadurch ab, dass sich der Rückgriff auf die finanziellen Mittel auf die einbezahlten Gelder in der SPV beschränkt und darüber hinaus keine Haftungsrisiken für den Sponsor bestehen.

Dadurch wird die Fähigkeit der Rückführung der Finanzierung lediglich durch die Analyse des Cash Flows, der Betriebskosten und der Zins- und Tilgungszahlungen des SPV bewertet.

Während sich die Strukturierung einer Unternehmensfinanzierung durch den Corporate-Finance-Ansatz auf die Kapitalstruktur (Verschuldungsgrad = Verhältnis von Schulden zu eigenen Mitteln) und deren Verstärkung durch eventuelle Bürgschaften/Garantien durch die Anteilseigner des Unternehmens sowie der Dividendenaussichten und des Managements des Umlaufvermögens (Working Capital Management) konzentriert, verlangt eine Projektfinanzierung eine detaillierte sequentielle Analyse von allen Faktoren, die in der Projektentwicklung zum Tragen kommen.

Neben der Beurteilung des Businessplans und dessen detaillierten Planungsprämissen (Produktionskosten, Ver-

kaufpreisen, geplante Absätze, aktive und passive Zahlungszyklen, Investitionen, etc.) beruht eine solche Analyse auf den einzelnen Verträgen, welche die Rechte und Pflichten des SPV regeln bzw. verursachen.

Bei der Vertragsgestaltung werden nicht nur lokale rechtliche Regularien berücksichtigt, sondern auch im Detail die Zeitpunkte der unterschiedlichen, zukünftig erwarteten Geldflüsse geregelt.

Dazu werden die unterschiedlichen Projektphasen von der Startphase, in der bereits die ersten Verpflichtungen durch die Herausgabe von Performance Bonds und Garantien entstehen können, über die Gründungsphase des SPV, bis zur operativen Phase, in welcher die Finanzierung der Investitionen sowie die Eintreibung der kommerziellen Forderungen und Rückzahlungsflüsse im Mittelpunkt steht, detailliert beschrieben und vertraglich geregelt.

Entscheidend dabei ist, dass die Risiken und die daraus resultierenden Covenants inklusive der entsprechenden Regelungen für eventuelle Ausfallsituationen, im Detail identifiziert und beschrieben werden. Im Rahmen von Entwicklungsprojekten ist die Liste der Risiken erfahrungsgemäß sehr lang. Denn neben dem allgemeinen Kreditrisiko des Zahlungsverzugs oder dem Risiko des Zahlungsverzugs eines Vertragspartners (Abnehmer oder Lieferant) sind natürlich weitere Risiken zu berücksichtigen: technisches Risiko auf Grund der Einsatzregionen, Fertigstellungsrisiken, Rohstoffrisiken, Transportrisiken, Infrastrukturrisiken, Zinsänderungsrisiken, Wechselkursrisiken, politische Risiken, Währungstransferrisiken, Verstaatlichungs-/Beschlagnahmungsrisiken, Zollrisiken, sowie Steueränderungsrisiken bilden dabei nur einen Auszug der relevanten Risikofaktoren. All diese Faktoren müssen in die betriebswirtschaftliche Planung des Projekts einfließen und einzeln durch Vertragsklauseln bzw. Absicherungen geregelt und koordiniert werden.

Da diese Absicherung nicht durch einen einzelnen Partner darstellbar ist, steigt die Anzahl der in die Projektfinanzierung involvierten Partner im Rahmen von Entwicklungsprojekten deutlich an. Um eine adäquate

Risikoabschätzung und -absicherung gewährleisten zu können, muss der Projektinitiator bzw. Projektponsor erfahrene technische Fachleute, Rechts- und Finanzberater hinzuziehen. Denn nur wenn gegenüber den Geldgebern und Behörden entsprechende Risikotransparenz präsentiert werden kann, wird die Gestaltung der Projektfinanzierung möglich.

Die potenziellen Finanzierungspartner werden all diese Daten und Informationen in deren Bewertungsmodelle für Finanzierungen einfließen lassen, um somit die Rückzahlungsfähigkeit der Kredite simulieren zu können.

Eventuelle Schwächen der Planung werden durch Forderungen von Zusatzsicherheiten kompensiert: Da der Rückgriff auf das Vermögen des Sponsors durch das SPV beschränkt ist, entstehen die notwendigen Sicherheiten meist erst in einer späteren Projektphase (bspw. bei Errichtung der Anlagen).

Der „Wasserfall der Geldflüsse“ aus der Verwertung der Sicherheiten muss entsprechend auch als Bestandteil in den Verträgen integriert werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die lokalen Banken in den Zielregionen meist nicht über die geeigneten Bilanzen und Erfahrungen verfügen um eine langfristige Finanzierung zu gewährleisten.

Die Darstellung der Projektfinanzierung für Entwicklungsprojekte zeigt die hohe finanzwirtschaftliche Komplexität, die hinter einer belastbaren Projektfinanzierung steckt. Zudem kommt auch hier der Faktor „Zeit“ zum Tragen, da die Ausgestaltung der entsprechenden Vielzahl von Verträgen sehr zeitintensiv ist und die verschiedenen Finanzierungsverträge meist in direkter Abhängigkeit zueinander stehen. Deshalb kann man hier auch von einem gewissen Domino-Effekt sprechen: Scheitert die Unterzeichnung eines Vertrages, steht die gesamte Projektfinanzierung auf der Kippe.

Um im Bereich der Entwicklungshilfe erfolgreiche Projektfinanzierungen zu etablieren, bedarf es eines deutlichen Umdenkens der Entwicklungsbanken, die hier als entsprechender Projektponsor und Garantiegeber für spezielle Risiken eine tragende Rolle spielen können.

4. Konkrete Umsetzungsansätze

Unter Berücksichtigung aller Komplexität des Konzepts der Entwicklungshilfe 2.0, gibt es praktische Beispiele, die zeigen, dass das Konzept umsetzbar ist und entsprechende Früchte tragen kann.

4.1. Lost in Translation – „Übersetzer“ zwischen Projektentwicklern und Finanzwelt

Ein zentrales Element der Entwicklungshilfe 2.0 ist die Zusammenführung von Projektinitiatoren und Investoren. Wie bereits dargestellt, gibt es auf der einen Seite eine Vielzahl von Projektideen und Visionen, die daran scheitern, keine entsprechende Finanzierung zu erhalten. Auf der anderen Seite gibt es Investoren, die darüber kla-

gen, dass sie ihr Geld gerne anlegen würden, aber es an Projekten und Möglichkeiten mangelt.

Wie kann es sein, dass beide Seiten sich über die Gegenseite beklagen und der Meinung sind, die jeweilige Gegenseite gäbe es nicht?

Die Antwort erscheint auf der ersten Blick einfach: Die beiden Seiten sprechen nicht die gleiche Sprache. Die Erfahrung zeigt, dass ein Projektinitiator und Visionär seinen Fokus vollumfänglich auf die Entwicklung des Projekts legt. Dabei wird er getrieben von einer hohen intrinsischen Motivation, „die Welt nachhaltig zu verbessern“. Dinge wie Businesspläne und Finanzzahlen stehen dabei an nachrangiger Position. Dies führt dazu, dass die Finanzplanung des Projekts und die Präsentation bzw. Dokumentation des Business Plans nicht den Anforde-

Rote Seiten



Abb. 17 Das Grundkonzept des Übersetzers

rungen eines professionellen Investors genügt. Dadurch nimmt der Investor den Projektvorschlag nicht ernst, weil er – geprägt von einem finanzwirtschaftlichen Blickwinkel – nicht von der Projektidee überzeugt wird.

Da man weder von einem Projektinitiator erwarten kann, dass sich dieser „wie ein Fisch im Wasser“ in der finanzwirtschaftlichen Welt bewegt, noch von einem Investor, dass sich dieser lediglich durch Emotion und Moral zu einer Investorenentscheidung hinreisen lässt, bedarf es an dieser Stelle einem „Übersetzer zwischen den Welten“. Organisationen und Personen, die Erfahrungen in beiden Gebieten gesammelt haben, müssen sich als Vermittler positionieren und dabei den Anforderungen beider Seiten Rechnung tragen.

Der Exkurs zur Projektfinanzierung zeigt, dass es im Rahmen einer Finanzierung eine Vielzahl von Faktoren gibt, die ein Projektinitiator professionell und transparent aufarbeiten muss, damit er für das Projekt entsprechendes Gehör findet. Diese Aufgabe kann er allerdings nicht alleine bewältigen, sondern muss auf professionelle Berater zurückgreifen. Diese sollten aber nicht nur die jeweiligen Risiken abschätzen und den Business Plan entsprechend validieren, sondern auch die Verantwortung dafür übernehmen, dass das Projekt „Investoren-gerecht“ präsentiert und aufbereitet wird. [siehe Abb. 17]

Der „Übersetzer“ nimmt dabei nicht nur die rein beratende Rolle ein. Vielmehr übernimmt er die Verantwortung, dass die Aufbereitung in einer Form geschieht, die die Aussicht auf Erfolg signifikant steigern lässt. Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss er v. a. die beiden Parteien steu-

ern und richtig einschätzen. Dies bedeutet aber auch, dass sich sowohl die Initiatoren als auch die Investoren in diesem Punkt steuern lassen und dem „Übersetzer“ das Vertrauen entgegenbringen, dass durch seine Arbeit eine „Win-Win-Situation“ für beide Seiten entstehen wird.

Aktuell existieren bereits auf beiden Seiten diese Art von „Übersetzer“, allerdings gibt es noch zu wenige und deren Wert wird im Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 auch noch nicht ausreichend erkannt. Insb. Investoren sehen die Notwendigkeit dieser Organisationen und Firmen, sind aktuell aber nur begrenzt bereit, deren Gründung zu finanzieren.

Sobald sich hier ein globales Netzwerk etabliert hat und man dadurch den direkten Draht zwischen Projektinitiatoren und Investoren hergestellt hat, entkoppelt man zu einem gewissen Grad auch die Entwicklungshilfe 2.0 von der Veränderungsbereitschaft der Entwicklungsbanken, sofern der Wachstumstrend im Bereich des Impact Investment weiter anhält.

Ein Unternehmen, das an dieser Stelle als „Übersetzer“ agiert und somit die „Match-Frequenz“ zwischen Projektentwicklern und Investoren erhöht, stellt einen wichtigen und nicht zu unterschätzenden Multiplikator im Rahmen der Entwicklungshilfe 2.0 dar.

4.2. Integrierte ländliche Entwicklungshilfe in Äthiopien

Ein praktisches und konkretes Beispiel dafür, wie weit die Arbeit einer NGO reichen kann, liefert die integrierte ländliche Entwicklungshilfe einer großen deutschen NGO

in Äthiopien. Dort wird seit über 30 Jahren in sog. Projektgebieten (vergleichbar der Größe eines ländlich geprägten Landkreises) ein integrierter Ansatz zur Entwicklungshilfe umgesetzt.

Ziel des integrierten Ansatzes ist es, ländliche Regionen in Äthiopien zu entwickeln, den Lebensstandard nachhaltig zu verbessern und den dort lebenden Menschen eine Perspektive für die Zukunft zu geben. Dieses Ziel wird mit Hilfe von langfristigen Projektverträgen verfolgt, so dass die NGO in vielen Fällen zwischen 10 und 15 Jahren in einem Projektgebiet engagiert ist.

Ein Baustein des integrierten Ansatzes ist die Steigerung der Ernteerträge durch das Anlegen von Bewässerungssystemen, Terrassierung und die Verwendung von geprüften Fruchtsorten auf den Feldern, um diesen nicht einseitig Nährstoffe zu entziehen.

Im Rahmen verschiedener Besuche der Projektgebiete konnte man sehen, dass die Ertragssteigerung in vielen Projektgebieten perfekt funktioniert. Die Produktion in manchen Gebieten war so reichhaltig, dass die Ernte – bspw. Tomaten – bis in die Bezirkshauptstadt geliefert wurden, da der lokale Markt im Projektgebiet gesättigt war.

Dadurch wurde der Lebensstandard der lokalen Bauern deutlich verbessert – in einzelnen Fällen konnte das Einkommen derart gesteigert werden, dass eine Bäuerin nicht nur Möbel für ihr zuhause kaufen konnte, sondern darüber hinaus auch die Schulbildung für sechs Kinder in ihrer Verwandtschaft finanzieren konnte.

In einem anderen Projektgebiet ist der Ernteertrag an Tomaten inzwischen so stark gewachsen, dass auch der Markt in der Bezirkshauptstadt gesättigt ist. Leider reichen an dieser Stelle die Strukturen noch nicht aus, um den nächsten Schritt in dieser Entwicklung zu gehen.

Wenn man parallel dazu zurück in die Hauptstadt Addis Abeba reist, und in einem Hotel zu Abend isst, wird einem eine Flasche mit Ketchup auf den Tisch gestellt. Der Ketchup trägt die Aufschrift „Made in Dubai“. Diese Situation zeigt, welches Potenzial hinter dem Konzept der „Entwicklungshilfe 2.0“ steht:

Die NGO erzielt große Erfolge mit dem Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklungshilfe, stößt aber nach jahrzehntelanger Arbeit hinsichtlich der Ernteertragssteigerung an eine marktwirtschaftliche Grenze. Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen im Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 globale Unternehmen und Investoren auf den Plan treten, die über die Mittel und Kompetenzen verfügen, eine Fabrik für Konservenwaren zu errichten, damit die landwirtschaftlichen Produkte der Region entsprechend haltbar weiterverarbeitet werden können.

Darüber hinaus muss der neue Wirtschaftsraum infrastrukturell erschlossen werden, um zum einen den Betrieb der Fabrik zu sichern und zum anderen den Abtransport der Produkte zu ermöglichen. Aus dem Projektgebiet wird so ein nachhaltiger und florierender Wirtschaftsraum, der den Einwohnern weitere neue Perspektiven eröffnet.

Auch wenn der Schritt zu den Investoren und globalen Unternehmen in diesem Fall noch nicht vollzogen ist, so zeigt das Beispiel deutlich die Notwendigkeit dieses Schritts, um das Projektgebiet in diesem Bereich auf das „nächste Level“ zu heben.



Abb. 18: Brautmoden auf der Champs-Élysées in Zaatari

4.3. Das Flüchtlingslager Zaatari als Modell

Das jordanische Flüchtlingslager „Zaatari“ befindet sich in unmittelbarer Nähe zur syrischen Grenze und wurde 2012 aufgrund des Bürgerkriegs in Syrien gegründet.

Das Wort „Lager“ wird allerdings diesem Ort nicht mehr wirklich gerecht. Inzwischen hat sich Zaatari zu einer festen Siedlung entwickelt und ist – gemessen an der Einwohnerzahl – die viertgrößte Stadt in Jordanien mit 80.000 Einwohnern. Doch wie war diese Entwicklung möglich?

Die Entwicklung begann ca. ein Jahr nach Eröffnung: Der damalige UNHCR-Camp Manager Kilian Kleinschmidt übernahm die Leitung von Zaatari und entwickelte gemeinsam mit den Bewohnern nicht nur eine gesellschaftliche Grundordnung die der Kultur der syrischen Bewohner entsprach, sondern schaffte zudem – finanziert durch Unterstützungszahlungen unter anderem der UNHCR – einen Wirtschaftsraum.

Bei einem Besuch von Zaatari im Frühjahr 2014 präsentierte sich die Siedlung bereits nicht mehr als „temporäres Camp“ sondern viel mehr als eine Kleinstadt. Es gab dokumentierte Stadtteile, feste Unterkünfte, privatisierte sanitäre Einrichtungen und vor allem einen florierenden Handel mit Dingen des täglichen Bedarfs.

Das Zentrum des Handels in Zaatari bildet dabei eine asphaltierte Straße, die von den Bewohnern und Händlern „Champs-Élysées“ getauft wurde. Das Angebot der zu kaufenden Ware erstreckt sich von Klimageräten über Brautkleider bis hin zu selbsthergestellten Parfüms und Restaurants. [siehe Abb. 18]

Durch die Zulassung dieses Handels wurde in kürzester Zeit ein „Brutto-Lager-Produkt“ geschaffen, sodass Zaatari als Wirtschaftsraum in einer ursprünglich dünnbesiedelten Region Jordaniens auch für globale Wirtschaftsunternehmen interessant wurde.

Heute gibt es in der Stadt jordanische Supermärkte, die Stromversorgung wird seit 2017 durch ein großes Solarkraftwerk – finanziert durch die deutsche KfW Bank – sichergestellt. Dadurch wurde die Lebensqualität in der Stadt deutlich erhöht. Kinder können abends lernen, die

Rote Seiten

Straßen sind beleuchtet, wodurch die Sicherheit in der Stadt weiter steigt und Arbeitnehmer können auch in den Abendstunden Hausarbeiten erledigen.

Durch weitergehende Investitionen hat sich zudem der Bildungsgrad in der Stadt deutlich erhöht. Von aktuell rund 80.000 Einwohnern gehen 21.000 Jugendliche zur Schule oder genießen eine Ausbildung. Auch soziale Unternehmen haben sich in Zataari etabliert und bilden junge Syrer bspw. zu Programmierern aus.

Dieses Beispiel zeigt die beschriebene Spirale der industriellen Evolution im Zusammenhang eines Flüchtlingslagers, das sich binnen kürzester Zeit zu einer Stadt und einem Wirtschaftsraum entwickelt hat. Das Beispiel eines Flüchtlingslagers ist in diesem Zusammenhang besonders beeindruckend, da es hier gelungen ist, einen Ort, der originär der Inbegriff von Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit ist, zu einem florierenden Wirtschaftsraum und zu einer Heimat zu entwickeln, die nachhaltig Perspektiven für die Zukunft schafft.

4.4. Fazit: Die ersten Schritte sind getan – der Weg ist noch lang

Die Beispiele zeigen, wie durch das Engagement von NGOs, sozialen Unternehmen und wirtschaftlichen und entschlossenen Finanzierungspartnern eine langfristig tragfähige Entwicklung vorangetrieben werden kann. Leider sind diese Beispiele noch relativ selten, obwohl sie belegbar Hoffnung machen, dass die aktuellen globalen Probleme der Entwicklungshilfe lösbar sind. Es bedarf dazu aber des Mutes und Engagements, neue Wege zu gehen und sich von etablierten Strukturen und Denkmustern zu lösen.

5. Kurz & knapp

Die jüngsten politischen und sozialen Entwicklungen in der Welt zeigen, dass das traditionelle Konzept der Entwicklungshilfe gescheitert ist. Zum einen reicht es heute nicht mehr aus, die operative Verantwortung für die Entwicklungshilfe in die Hände von staatlicher Unterstützung und operativer Ausführung von NGOs zu legen, zum anderen haben sich die Anforderungen an NGOs hinsichtlich Transparenz, Effizienz, Stringenz und Compliance deutlich verschärft.

Die veränderten Anforderungen an NGOs resultieren überwiegend aus einem deutlichen Vertrauensverlust in die Organisationen, welche durch unterschiedliche Skandale und negative Schlagzeilen in Verruf geraten sind.

In einem größeren Zusammenhang – dem Konzept der „Entwicklungshilfe 2.0“ – verändert sich zudem das „Geschäftsmodell“ von NGOs, da sie den Sektor der Entwicklungshilfe nicht mehr alleine entwickeln müssen und können. Nachhaltige Entwicklungshilfe – insb. vor dem Hintergrund der Agenda 2030 der Vereinten Nationen – stellt Partnerschaften in den Vordergrund. Diese Partnerschaften beschränken sich dabei nicht auf NGOs untereinander, sondern binden viel mehr auch Wirtschaft, Politik und die Privatgesellschaft ein.

Basierend auf der Agenda 2030 muss jeder seine Verantwortung für die Entwicklungshilfe erkennen und be-

reit sein, eine entsprechende Veränderung zu durchlaufen. Erfolgt eine erfolgreiche Transformation der einzelnen Partner der Entwicklungshilfe, ist es möglich das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 wirklich zu leben.

Das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 stellt die industrielle Evolution einer Region in den Mittelpunkt. Zu jedem Zeitpunkt der Entwicklungsspirale treten andere relevante Partner auf den Plan. Die Spirale beginnt mit einem fundamentalen Lebensstandard, welcher durch die Arbeit der NGOs gelegt wird. Im nächsten Schritt bauen soziale Unternehmen auf diesem Fundament auf und beginnen kleine Wirtschaftsräume zu erzeugen. Dadurch werden im dritten Schritt globale Unternehmen und private Investoren angezogen, wodurch die Entwicklungsregion nachhaltig und zukunftsfähig den Wandel zu einem etablierten Wirtschaftsraum, inkl. der einhergehenden Verbesserungen der Lebensbedingungen, vollzieht.

Durch diese Evolution in „Rekordzeit“ werden Lebensbedingungen nachhaltig verbessert, Perspektiven für die Zukunft gegeben und im Fall von Krisenherden soziale und wirtschaftliche Fluchtursachen langfristig beseitigt.

Um das Konzept der Entwicklungshilfe 2.0 umzusetzen und global zu etablieren, bedarf es zum einen dem Mut zur Veränderung und zum anderen dem Verständnis darüber, dass die Verantwortung für die zukünftige Entwicklung nicht allein bei den NGOs liegt, sondern ein Thema ist, das partnerschaftlich zu lösen ist.

Wenn NGOs, soziale Unternehmen, private Investoren, globale Unternehmen, institutionelle Geber und nicht zuletzt die Politik und die Gesellschaft bereit sind, den Schritt der Transformation zu gehen, werden alle gemeinsam die Entwicklungshilfe nachhaltig revolutionieren.

Die Autoren



Daniel Emmrich ist Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Bereich Restructuring & Finance und Leiter NGO Expertise. Daniel Emmrich ist sowohl Diplom-Wirtschaftsmathematiker (LMU München, Deutschland) als auch Master of Accounting & Finance

(Macquarie University Sydney, Australien) und seit Mitte 2013 für Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Geschäftsbereich Restructuring & Finance tätig. Dabei liegen seine Schwerpunkte auf Prozessoptimierungen, Analyse und Optimierung kaufmännischer Strukturen sowie der Entwicklung integrierter Systemlandschaften.

In den letzten vier Jahren hat er zudem internationale NGOs intensiv bei der Reorganisation und Professionalisierung beraten. Während eines dieser Projekte verbrachte Herr Emmrich insgesamt rund 6 Monate in Äthiopien – vor allem in den ländlichen Gebieten – und baute ein professionelles Netzwerk im NGO- und Entwicklungshilfesektor auf. Zudem reiste er in das Flüchtlingslager Zataari in Jordanien. Aufgrund der Erfahrungen spricht Herr Emmrich auf verschiedenen Veranstaltungen weltweit vor NGOs, Impact Investoren, Entwicklungsbanken und Family Offices über neue Wege der „Entwicklungshilfe“.

Darüber hinaus hat Herr Emmrich zu den genannten Themen verschiedene Veröffentlichungen auf Deutsch und Englisch geschrieben und steht sowohl NGOs als auch Unternehmen im Rahmen von Transformationsprojekten als Berater aber auch mit Vorträgen zur Verfügung.



Dr. Paolo Castagna ist Geschäftsführer und Inhaber von Castagna Consulting Sagl. Dr. Paolo Castagna war zehn Jahre lang als Leiter Sanierung & Restrukturierung der UniCreditBank AG/Hypovereinsbank Mitglied des Kredit- und strategischen Risikoausschuss. Er berichtete direkt an den Chief Risk Officer der Bank. In dieser Zeit hat er aktiv an der weltweiten Strategie für Kreditvergabe und Restrukturierung der Abteilung für Corporate Finance und Projektfinanzierung gearbeitet. Vor seinem Eintritt in den Bankensektor war er Mitglied des Aufsichtsrats und Geschäftsführer mehrerer Unternehmen in Deutschland, Italien, Österreich und Indien.

In den USA arbeitete er als Assistant Treasurer weltweit für einen der größten, weltweit tätigen Hersteller von Land- und Erdbewegungsmaschinen und als Chief Accounting Officer für den Bereich European Operations. In Indien war er für die Finanzierung von Projektentwicklungen in der Automobil- und Eisengussindustrie sowie für die Restrukturierung von Produktionsunternehmen in Krisensituationen verantwortlich. Er ist Inhaber und Geschäftsführer seines Beratungsunternehmens für Distressed Debt und Equity Situationen mit Sitz in der Schweiz. Er spricht fließend Italienisch, Deutsch, Englisch und Französisch. castagnapaolo@web.de

Zum Thema

Emmrich, Daniel / Müller, Matthias: NGOs im 21. Jahrhundert, Mai 2017 [kostenfrei abrufbar unter www.wieselhuber.de/publikationen]

in Stiftung&Sponsoring

Anger, Susanne: Verhängnisvolle Affäre oder bereichernde Selbstverwirklichung? Mitarbeit in Nonprofits – eine besondere Herausforderung, S&S 4.2011, S. 36 – 37, www.susdigital.de/SuS.04.2011.036

Block, Martin: Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen, S&S RS 3.2018, www.susdigital.de/SuS.03.2018.001

Block, Martin: Vom lästigen Fragen nach Wirkung. Wie die Entwicklungszusammenarbeit besser wird, S&S 6.2016, S. 12 – 13, www.susdigital.de/SuS.06.2016.012

Bremer, Detlev / Kleber, Ralf: Stiften organisieren. Projekt- und Finanzverwaltung mit integrierter Standard-Stiftungssoftware, S&S 1.2013, S. 26 – 27, www.susdigital.de/SuS.01.2013.026

Dildei, Nicole: Der „Businessplan“. Eine Anforderung auf die neuen Anforderungen in der Stiftungswelt, S&S 3.2015, S. 24 – 25, www.susdigital.de/SuS.03.2015.024

Maas, Jörg, F. / Altschäfl, Johannes: Projektcontrolling als Wettbewerbsfaktor bei Stiftungen. Wie aus Zahlenkontrolle kreative Steuerung wird, S&S 6.2015, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SzS.06.2015.022

Peininger, Gunhild: Risikobegrenzung. Persönliche Haftung von Stiftungsorganen, S&S 6.2006, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SuS.06.2006.022

Ritter, Gabriele: Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?, S&S RS 3.2014

Then, Volker / Kehl, Konstantin: Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing. S&S RS 3.2016, www.susdigital.de/SuS.03.2016.001a

Urselmann, Michael / Demmel, Roland: Herausforderung Generationswechsel. Was bedeuten neue Spendengenerationen für das Fundraising?, S&S 3.2018, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SuS.03.2018.022

Wendt, Mathias: Quo vadis, Foundation Governance? Aktuelle Entwicklungen der Corporate Governance sind auch relevant für Stiftungen, S&S 4.2018, S. 39 – 40, www.susdigital.de/SuS.04.2018.039



Stiftungen managen

Stiftungsrecht, Stiftungssteuerrecht, Vermögensanlage, Führung und Organisationsentwicklung: In der Stiftungsarbeit bewegen Sie sich in vielseitigen strategischen, operativen und juristischen Handlungsfeldern.

Der **StiftungsManager** bietet Ihnen das Rüstzeug, um Stiftungen und Nonprofits **in organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Hinsicht** erfolgreich zu gestalten. Mit kontinuierlich qualitätsgeprüftem Fachcontent bleiben Sie zu allen wichtigen Entscheidungsbereichen der professionellen Stiftungspraxis auf Kurs.

StiftungsManager

Recht, Organisation, Finanzen

Herausgegeben von
Prof. Dr. Burkhard Küstermann, Jörg Martin
und **Berthold Theuffel-Werhahn**

Loseblattwerk, 2.512 Seiten in 2 Ordnern,
im Abonnement: Grundwerk € (D) 138,-,
ca. 4 Ergänzungslieferungen pro Jahr,
ISBN 978-3-503-17878-0

Online informieren
und bestellen:

 www.ESV.info/17878

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

ErichSchmidtVerlagGmbH&Co.KG·GenthinerStr.30G·10785Berlin·Tel.(030)250085-225·Fax(030)250085-275·ESV@ESVmedien.de·www.ESV.info

BISHER ERSCHIENEN IN DEN ROTEN SEITEN VON S&S (AUSZUG)

- 1|2001 **Berit Sandberg:** Stiftungskostenrechnung – Grundzüge einer Kosten- und Leistungsrechnung für Stiftungen
- 2|2001 **Wolfgang Boochs:** Rechtliche Aspekte des Sponsoring
- 3|2001 **Stephan Geserich:** Vertrauensschutz und Haftung im Spendenrecht
- 4|2001 **Stefan Lunk/Norma Studt:** Das Teilzeit- und Befristungsgesetz unter besonderer Berücksichtigung gemeinnütziger Einrichtungen
- 5|2001 **Horst Eversberg:** Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb – besondere Problemstellungen
- 6|2001 **Regine Kiefer:** Mittelbeschaffung von Stiftungen
- 1|2002 **Rainer Hüttemann:** Neuere Entwicklungen des Spendenrechts
- 2|2002 **Wolfgang Beywl / Bettina Henze / Susanne Mäder / Sandra Speer:** Evaluation in der Stiftungspraxis – Handreichung und Beispiele
- 3|2002 **Ludwig Schüller:** Die Auswirkungen des KonTraG auf Stiftungen
- 4|2002 **Alexandra Schmied:** Bürgerstiftungen in Deutschland
- 5|2002 **Ulrike Kilian:** Zum Verhältnis zwischen Vorstand und fakultativem Stiftungsorgan (Beirat)
- 6|2002 **Thomas Wachter:** Rechtliche Fragen bei der Anlage von Stiftungsvermögen
- 1|2003 **Michaela Busch/Carl-Heinz Heuer:** Die österreichische Privatstiftung und die liechtensteinische Familienstiftung im Lichte des deutschen Steuerrechts
- 2|2003 **Klaus Neuhoff:** Grundsätze ordnungsmäßiger Stiftungsverwaltung. Versuch einer Stiftungs-Ethik
- 3|2003 **Jürgen Weber:** Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen
- 4|2003 **Ursula Augsten/Oliver Schmidt:** Änderung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung
- 5|2003 **Rudolf Herfurth/Doreen Kirmse:** Die Stiftung öffentlichen Rechts
- 6|2003 **Christian v. Oertzen/Thorsten Müller:** Die Familienstiftung nach Stiftungszivilrechts- und Unternehmenssteuerreform
- 1|2004 **Evelyne Menges:** Fördernde Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen – Förderverein und Förderstiftung
- 2|2004 **Thomas Fritz/Christian Gastl:** Grundsatz der Unmittelbarkeit und Zweckverfolgung mittels Hilfspersonen
- 3|2004 **Peter Eichhorn/Jens Heiling/Brent Schanbacher:** Stiftungszweck und Rechenschaftslegung – Zur Legitimation und Ausgestaltung der Publizität gemeinnütziger Stiftungen
- 4|2004 **Joachim Kayser/Andreas Richter/Jens Steinmüller:** Alternative Investments für Stiftungen
- 5|2004 **Heribert Meffert:** Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann Stiftung
- 6|2004 **Claus Koss:** Jahresabschlussanalyse bei Stiftungen
- 1|2005 **Christian Koch/Thomas v. Holt:** Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance
- 2|2005 **Christoph Mecking:** Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen
- 3|2005 **Carl-Heinz Heuer/Friederike Ringe:** Die Fusion von Stiftungen
- 4|2005 **Andreas Richter/Sebastian Sturm:** Das neue Stiftungsrecht in Bund und Ländern
- 5|2005 **Andreas Kasper:** Sozialsponsoring im Zivil- und Steuerrecht
- 6|2005 **Horst Eversberg:** Besteuerung gemeinnütziger Stiftungen bei Beteiligung an Kapital- und Personengesellschaften
- 1|2006 **Linda Zurkinder-Erisman:** Foundation Governance – Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz
- 2|2006 **Martin Wambach/Alexander Etterer:** Risikomanagement, Controlling und Prüfung
- 3|2006 **Andreas Richter:** Insolvenz von Stiftungen. Handlungspflichten und Haftungsregeln
- 4|2006 **Oliver Mensching/Stefan Strobl:** Grunderwerbsteuerrecht im Non-Profit-Bereich. Strategien bei Umwandlungsvorgängen
- 5|2006 **Bettina Windau/Sigrid Meinhold-Henschel:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis
- 6|2006 **Christoph Mecking/Magda Weger:** Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung
- 1|2007 **Jürgen Lampe:** Qualitätssicherung in der Verwaltung von Wertpapiervermögen. Das Spannungsfeld zwischen make or buy
- 2|2007 **Christof Wörle-Himmel:** Gemeinnützige Stiftungen als Kooperationspartner. Rechtliche und steuerliche Aspekte
- 3|2007 **Thomas Erdle/Michael Klein:** Die unabhängige Stiftungsverwaltung. Ansätze zur erfolgreichen Strukturierung von Vermögen, Mittelvergabe und Organisation einer gemeinnützigen Stiftungsorganisation
- 4|2007 **Evelin Manteuffel:** Neuerungen im Spendenrecht. Das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 06.07.2007 – Inkrafttreten rückwirkend zum Jahresbeginn nach erwarteter Zustimmung des Bundesrates am 21.09.2007
- 5|2007 **Holger Backhaus-Maul/Sebastian Braun:** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde
- 6|2007 **Friedrich Schröder:** Rücklagen nach § 58 AO und zeitnahe Mittelverwendung. Grundsätze, Berechnungsverfahren und Scheinprobleme
- 1|2008 **1998 – 2007: 10 Jahre Stiftung&Sponsoring. Autorenverzeichnis – Artikelverzeichnis – Stichwortverzeichnis**
- 2|2008 **Andreas Richter/Anna Katharina Eichler/Hardy Fischer:** Unternehmenssteuerreform, Erbschaftsteuerreform, Abgeltungsteuer. Auswirkungen der aktuellen Steuerreformen und Reformvorhaben auf Stifter und rechtsfähige Stiftungen
- 3|2008 **Stefan Fritsche/Ulrike Kilian:** Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungsgestaltung
- 4|2008 **Hans Lichtsteiner/Christoph Degen/Christoph Bärlocher:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht
- 5|2008 **Gabriele Ritter/Tilo Kurz:** Professionalisierung und Management im Krankenhaus. Aktuelle Themen zu Recht und Steuern
- 6|2008 **Konstanze Frischen/Angela Lawaldt:** Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums
- 1|2009 **Michael Kaufmann/Fabian Schmitz-Herscheidt:** Aktuelle umsatzsteuerliche Fragen gemeinnütziger Einrichtungen. Zuschüsse – Organschaft – Zweckbetrieb
- 2|2009 **Anette Brücher-Herpel:** Lotterierecht. Lotterien, Tombolas und Co., veranstaltet durch gemeinnützige Organisationen
- 3|2009 **Dennis Lotter/Jerome Braun:** Mehrwerte für die Wirtschaft. Wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern und gesellschaftlichen Wohlstand mehrten
- 4|2009 **Gabriele Ritter:** Förderung des Sports. Zwischen ideellem und wirtschaftlichem Handeln
- 5|2009 **Peter Theiner:** Stiftungszweck Völkerverständnis. Robert Bosch und die Robert Bosch Stiftung
- 6|2009 **Karsten Timmer:** Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten

Impressum

Stiftung&Sponsoring
Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Ausgabe 05.18 – Oktober 2018
Jahrgang: 21. (2018)

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich
www.stiftung-sponsoring.de

Herausgeber:
DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH,
Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking &
Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

Redaktion:
Dr. Mario Schulz
(Chef-Redakteur)

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG
Genthiner Straße 30 G10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 590
Fax (030) 25 00 85 - 92590
E-Mail: M.Schulz@ESVmedien.de oder
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Redaktionsbeirat:

Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main; Ulrich Müller, Joachim Herz Stiftung (Hamburg); Prof. Dr. Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg); Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn); Harald Spiegel, SPIEGEL Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB (München); Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg; Linda Zurkinder-Erisman, Stiftungszentrum.ch (Bern)

Verlag:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 0, Fax -305
ESV@ESVmedien.de, www.ESV.info

Vertrieb:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
Postfach 30 42 40, 10724 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 227, Fax -275
Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

Konto: Berliner Bank AG, IBAN DE31 1007 0848
0512 2031 01, BIC (SWIFT) DEUTDEDB110

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement Print: € (D) 119,40
Kombi-Jahresabonnement Print und eJournal: € (D) 143,64
Jahresabonnement eJournal: € (D) 120,-
Sonderpreise für Mitglieder des DFRV unter
<http://ESV.info/SuS-Preise>.
Alle Preise jeweils einschließlich Umsatzsteuer
(Print 7%, eJournal 19%);
Printausgabe zzgl. Versandkosten.

Die Bezugsgebühr wird jährlich im Voraus erhoben. Abbestellungen sind mit einer Frist von 2 Monaten zum 1.1. eines jeden Jahres möglich.

Anzeigen:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85-626, Fax -630
E-Mail: Anzeigen@ESVmedien.de

Anzeigenleitung:

 Farsad Chireugin

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom 1. Januar 2018, die unter www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html bereitsteht oder auf Wunsch zugesandt wird.

- 1|2010 **Wolf Schmidt:** Der Stiftungsbericht. Strategische und praktische Herausforderungen
- 2|2010 **Ingmar Ahl/Clemens Greve/Roland Kaehlbrandt:** Stiftungen in Frankfurt am Main. Mit einem Blick in die Rhein-Main-Region
- 3|2010 **Angela Lawaldt/Christian Meyn:** Skalierung von Stiftungsprojekten. Clever investieren – Erfolgreiche Programme verbreiten
- 4|2010 **Manfred Orth:** Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht
- 5|2010 **Georg v. Schnurbein:** Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement. Systematisches und zielorientiertes Führungskonzept für Förderstiftungen
- 6|2010 **Claus Koss:** Bilanzierung für Stiftungen. Grundsätze und Pflichten beim Jahresabschluss
- 1|2011 **Hans Hütt:** Reden schreiben ist eine Kunst. Eine Anleitung für Stiftungen
- 2|2011 **Christoph Mecking/Susanne Zink:** Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten
- 3|2011 **Tilo Kurz/Susanne Elger/Claudia Mareck:** Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege. Aktuelle steuerliche Entwicklungen in Theorie und Praxis
- 4|2011 **Oliver Rulle:** Die gemeinnützige eingetragene Genossenschaft. Leitfaden zur Ausgestaltung als steuerbegünstigte Körperschaft
- 5|2011 **K. Jan Schiffer/Matthias Pruns:** Unternehmensnachfolge mit Stiftungen. Ein ganz besonderes Rezept
- 6|2011 **Ingo Strugalla (Hrsg.):** Stiftungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Impulsgeber bürgerschaftlicher Verantwortung
- 1|2012 **Rainer Hüttemann:** Der neue Anwendungserlass zu den §§ 51 – 68 AO
- 2|2012 **Gabriele Ritter:** Venture Philanthropy, Social Entrepreneurship, Social Business. Eine Betrachtung aus der Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts
- 5|2012 **Bernhard Lorentz/Johannes Meier:** Strategische Philanthropie zum Klimaschutz. Ansätze am Beispiel der Stiftung Mercator und der European Climate Foundation
- 3|2012 **Harald Spiegel/Thomas Fritz:** Die E-Bilanz – Anwendungsbereich und Rechtsfolgen bei gemeinnützigen Stiftungen
- 4|2012 **Markus Heuel:** Die Treuhandstiftung – Grenzen und Möglichkeiten
- 5|2012 **Maximilian Eiselsberg/Florian Haslwanter/Helmut Moritz:** Stiftungsstandort Österreich. Bedeutung, Recht und Steuern
- 6|2012 **Martin Käthler:** Kirchliche Stiftungen in Deutschland. Bewegte Vergangenheit. Dynamische Gegenwart. Große Zukunft?
- 1|2013 **Ralf Kläßmann/Gabriele Ritter:** Das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts“ und seine Auswirkungen für steuerbegünstigte Stiftungen
- 2|2013 **Felix Streiter:** Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfaden für die Stiftungspraxis
- 3|2013 **Barbara Meyn:** Stiftung und Vermögensverzehr. Zivil- und spendenrechtliche Auswirkungen des Ehrenamtsstärkungsgesetzes für Verbrauchsstiftung & Co.
- 4|2013 **Jens Rehländer:** Wie Stiftungen vom Web 2.0 profitieren. Eine Anleitung zum Verständnis und Nutzen sozialer Netzwerke
- 5|2013 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil I). Allgemeines zur Umsatzbesteuerung gemeinnütziger Stiftungen
- 6|2013 **Sabine Ehlers/Ralf Schmidt/Sabine Korfmann/Iris Melzer/Martin Klöck/Heribert Brixius:** Sponsoring – Steuerrecht aktuell
- 1|2014 **Rainer Hüttemann/Peter Rawert:** Die notleidende Stiftung
- 2|2014 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil II). Gestaltungsoptionen zum Vorsteuerabzug
- 3|2014 **Gabriele Ritter:** Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?
- 4|2014 **Bernadette Hellmann/Stefan Nährlich:** Bürgerstiftungen in Deutschland. Entwicklung, Funktionen, Perspektiven
- 5|2014 **Matthias Nagel (Hrsg.):** Erbaurechte. Eine alternative Vermögensanlage für Stiftungen
- 6|2014 **Susanne Kutz/Annika Noffke (Hrsg.):** Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)
- 1|2015 **Christoph Regierer/Oliver Haupt/Moritz J. Mühlhing:** Crowdfunding und Crowdinvesting. Rechtliche und tatsächliche Entwicklungen
- 2|2015 **Gabriele Ritter/Katharina Marx:** Europa und Nonprofits. (K)eine beherrschbare Rechtsmaterie?
- 3|2015 **Jürgen Schlichting:** Stiftungsgründung aus unternehmerischer Perspektive. Ein Stiftungskonzept zur Sicherung von Nachhaltigkeit und Flexibilität
- 4|2015 **Jutta Schröten/Stefan Nährlich:** Service Learning. Mit bürgerschaftlichem Engagement Bildungs- und Lernziele erreichen
- 5|2015 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Stand, Reform, Tellerrand
- 6|2015 **Volkmar Heun/Katharina Krumpen/Jasmin Neumann/Andreas Stamm:** Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?
- 1|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1)
- 2|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2)
- 3|2016 **Volker Then/Konstant Kehl:** Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing
- 4|2016 **Andreas Schiemenz/Angela Krzykowski:** Die Großspendenaquise. Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten
- 5|2016 **Thomas Schmallowsky:** Sind Stiftungsvorstände abhängig beschäftigt?
- 6|2016 **Thomas Zellweger/Melanie Richards/Peter Englisch/Bernhard Lorentz:** Philanthropie im Familienunternehmen
- 1|2017 **Oliver Scheytt/Lisa Höhne/Svenja Reiner/Annika Sandtner/Sabrina Huber/Marie Meininger/Katharina Reitz/Christian Jansen/Dirk Schütz:** Wie finden Stiftungen qualifiziertes Personal? 10 Schritte zur wirkungsvollen Personalgewinnung von Kulturstiftungen
- 2|2017 **Alexander Etterer/Martin Wambach:** Werkzeuge für mehr Orientierung und Sicherheit bei der Kapitalanlage von StiftungenAnlagerichtlinie, Vermögensausschreibung, Vermögensreporting, Vermögenscontrolling und Transparenzbericht
- 3|2017 **Matthias Nagel (Hrsg.):** Erbaurecht, Neue Perspektiven auf einen Klassiker
- 4|2017 **Hans Christian Blum/Dirk Schauer/Tobias Somary/Louise Lutz Sciamanna/Sibylle Novak/Paul Rizzi/Veit Frommelt/Roger Quaderer:** Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL
- 5|2017 **Lutz Förster:** Die Stiftung von Todes wegen. Ein Praxisleitfaden
- 6|2017 **Stiftungen und Fundraising:** Wie Stiftungen sinnstiftenden Menschen ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)
- 1|2018 **Holger Krimmer:** Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft
- 2|2018 **Andreas Schiemenz/Dennis Fröhlen/Jörg Schepers:** Kapitalkampagne. Der Turbo im Fundraising Große Geber in kurzer Zeit bewegen
- 3|2018 **Martin Block:** Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen
- 4|2018 **Hans Fleisch:** Unternehmensverbundene Stiftungen. Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten

Manuskripte:

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen sowie das Word-Template stehen Ihnen zur Verfügung unter: www.stiftung-sponsoring.de/top/ueberuns/autorenhinweise.html. Das Manuskript erbitten wir per E-Mail bevorzugt in Word, sonst zusätzlich im RTF-Format. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur

Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu. Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und gegebenenfalls von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen vom verantwortlichen Redakteur zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei angeforderten oder auch bei unaufgefordert eingereichten Manuskripten behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

Leserbriefe senden Sie bitte direkt an die Redaktion (redaktion@stiftung-sponsoring.de)

Rechtliche Hinweise:

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Ver-

arbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Nutzung von Rezensionstexten:

Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e. V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.esv.info/>

Zitierweise: S&S Heft/Jahr, Seite
ISSN: 1438-0617

Satz: AnniLanger.de, Berlin
Druck: H. HEENEMANN, Berlin

Unternehmensverbundene Stiftungen gestalten



Über 700 **unternehmensverbundene Stiftungen** stehen für schätzungsweise mehr als die Hälfte des gesamten Stiftungskapitals in Deutschland. Ihre Unternehmen sichern mit ihren Investitionen nachhaltig Millionen von Arbeitsplätzen, und ihre Ausschüttungen stabilisieren den Gemeinwohlsektor. Sie sind ein Erfolgsmodell für den Wirtschaftsstandort und ein Stützpfiler für die Zivilgesellschaft.

Auf Basis neuester Daten

Hans Fleisch, Marc Eulerich, Holger Krimmer, Andreas Schlüter und Stefan Stolte beschreiben:

- ▶ **Status quo, Ziele und Formen** unternehmensverbundener Stiftungen in Deutschland
- ▶ **Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten**, die sich in der Praxis bewährt haben
- ▶ **Nachfolgelösungen für (Familien-)Unternehmen**, die mit einem modularen Ansatz maßgeschneidert werden können
- ▶ **Tragfähige Governance-Strukturen** und wie die Verbindung von Stiftung und Unternehmen organisiert werden kann

Modell unternehmensverbundene Stiftung

Status quo –
Gestaltungsmöglichkeiten –
Nachfolgelösung

Von Prof. Dr. Hans Fleisch,
Prof. Dr. Marc Eulerich, Dr. Holger Krimmer,
Prof. Dr. Andreas Schlüter und Dr. Stefan Stolte

2018, 216 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,

€ (D) 29,95, ISBN 978-3-503-18120-9

Edition Stiftung&Sponsoring, Band 2

Auch als eBook erhältlich

Online informieren und bestellen:

 www.ESV.info/18120

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

