

Berlin Unter den Linden 42
10117 Berlin
Telefon +49 30 88 461-0

Köln Gereonstraße 15-23
50670 Köln
Telefon +49 221 1624-0

Dortmund Westenhellweg 22-24
44137 Dortmund
Telefon +49 231 5419-0

Mannheim Am Oberen Luisenpark 5
68165 Mannheim
Telefon +49 621 397 245-0

Düsseldorf Königsallee 92a
40212 Düsseldorf
Telefon +49 211 8770-0

München Promenadeplatz 9
80333 München
Telefon +49 89 23 699-0

Frankfurt Bethmannstraße 7-9
60311 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 2177-0

Nürnberg Lorenzer Straße 3
90402 Nürnberg
Telefon +49 911 214 697-3

Hamburg Harvestehuder Weg 8
20148 Hamburg
Telefon +49 40 30 808-0

Stuttgart Richard-Wagner-Straße 44
70184 Stuttgart
Telefon +49 711 305 843-0



Magazin für gemeinnützige Organisationen Engagiert für Werte

November 2013

www.Bethmannbank.de

Herausgeber
Bethmann Bank AG, Bethmannstraße 7 - 9, 60311 Frankfurt am Main,
vertreten durch den Vorstand, Horst Schmidt (Vorstandsvorsitzender),
Michael Arends und Stephan Isenberg.
www.Bethmannbank.de

Gestaltung, Lithografie und Druck
Biedermann und Brandstift GmbH, Dreieichstraße 59, 60594 Frankfurt am Main,
www.biedermannundbrandstift.com

Redaktionskontakt
Stiftungen_NPO@Bethmannbank.de

Fotos/Illustration
ABN AMRO Private Banking
Johanniter Stiftung
iStockPhoto

© 2013 Bethmann Bank AG

Wichtige Informationen

Diese Darstellung stellt weder ein Angebot noch eine Beratung, Empfehlung oder Aufforderung zum Kauf oder Verkauf irgendeiner Finanzanlage oder einer Dienstleistung der Bethmann Bank AG dar. Diese Information ist auch keine Finanzanalyse und unterliegt daher weder den gesetzlichen Anforderungen zur Gewährleistung der Unvoreingenommenheit von Finanzanalysen noch dem Verbot des Handels vor der Veröffentlichung von Finanzanalysen. Die in diesem Magazin enthaltenen Informationen wurden von uns sorgfältig zusammengestellt und beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig erachten. Eine Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit können wir jedoch nicht übernehmen. Diese Ausarbeitung dient lediglich Informationszwecken und kann eine anleger- und anlagegerechte Beratung zu Finanzinstrumenten oder Dienstleistungen der Bethmann Bank nicht ersetzen. Etwa in der Bethmann Bank AG vorhandene vertrauliche Informationen, die dem diese Ausarbeitung erstellenden Bereich aufgrund organisatorischer Vorkahrungen (zum Beispiel sogenannte Chinese Walls) nicht zur Verfügung standen, sind nicht Gegenstand dieser Darstellung. Einschätzungen geben unsere Meinung zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Information oder die der Gastautoren wieder. Die Meinungen der Gastautoren geben nicht die Ansichten der Bethmann Bank AG wieder. Zu einer Mitteilung von künftigen Änderungen unserer Einschätzungen sind wir nicht verpflichtet. Das Dokument darf weder fotokopiert noch in anderer Art und Weise ohne die vorherige Zustimmung der Bethmann Bank AG vervielfältigt werden. Die Bethmann Bank AG übernimmt keine Haftung für den Inhalt, gleich aus welchem Rechtsgrund. Diese Informationen richten sich ausschließlich an private Kunden, die nicht US-Personen sind und keinen Wohnsitz in den Vereinigten Staaten von Amerika haben. Sie dürfen nicht in den USA verbreitet werden. Alle Rechte vorbehalten.

Stand: November 2013.

Aktuelle Trends

Kooperation – Mit vereinten Kräften effizient ans Ziel
Fundraising in Deutschland – Eine Standortbestimmung

Seite 3
Seite 5

Vermögen

Aktives Vermögensmanagement ermöglicht nachhaltigen Wertzuwachs

Seite 7

Schaufenster

Kooperationen erfolgreich leben
Prominente Helfer für Menschen in Not – 20 Jahre EAGLES Charity Golf Club

Seite 9
Seite 12

Kurz berichtet

Was Mentoring bewegt
Erfolg durch Kooperation

Seite 14
Seite 15

Vorwort

Gemeinsam erfolgreich

„WENN MAN SCHNELL VORANKOMMEN WILL, MUSS MAN ALLEINE GEHEN. WENN MAN WEIT KOMMEN WILL, MUSS MAN ZUSAMMEN GEHEN.“

Sprichwort der Aborigines

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

wieso versuchen heutzutage Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen im zunehmendem Maße, ihre Zwecke im Wege von Kooperationen zu erreichen? Zu dieser Fragestellung führten wir vor Kurzem eine hochkarätig besetzte Kundenveranstaltung in Köln durch. In dieser Ausgabe nimmt Dr. Then aus wissenschaftlicher Sicht zu Kooperationen Stellung. Die Stiftung Citoyen beschreibt in dem hier abgedruckten Interview, wie man eine Kooperation erfolgreich organisiert.

In Zeiten historisch niedriger Zinsen versuchen immer mehr Stiftungen, ihre Mittelgenerierung durch Fundraising zu fördern. Wir bieten hierzu ein Fachforum auf dem 5. Hessischen Stiftungstag in Wiesbaden an. Darüber hinaus schreibt Dr. Matthias Buntrock für Sie in der vorliegenden Ausgabe über die aktuellen Entwicklungen im deutschen Fundraising-Markt.

Und lassen Sie sich durch das vitale gemeinnützige Engagement des EAGLES Charity Golf Club e.V. inspirieren!

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen. Ihre Anmerkungen, Lob oder auch Kritik nehmen wir gerne entgegen.

Mit besten Grüßen



Ihr Jörg Ultsch



Jörg Ultsch,
Leiter Stiftungen & NPO Germany
der Bethmann Bank

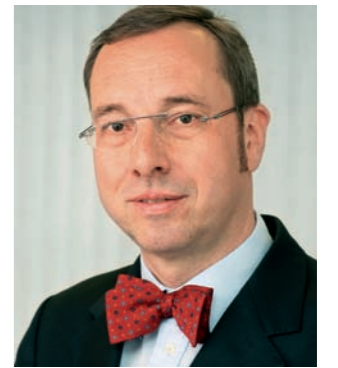
PS: Möchten Sie unser Magazin künftig regelmäßig erhalten?

Senden Sie uns einfach eine E-Mail an:
Stiftungen_NPO@Bethmannbank.de

Aktuelle Trends

Kooperation – Mit vereinten Kräften effizient ans Ziel

Was haben der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, das Projekt „Bildung als Chance“ und die European Climate Foundation gemeinsam? Alle drei sind Kooperationen deutscher Stiftungen, die somit ihre einzelnen Kräfte und Kompetenzen für bestimmte Projekte und Themen bündeln. Sie beschreiten damit den gleichen Weg, den auch schon Stiftungen in anderen Ländern gewählt haben, um eine gesteigerte Effizienz und Wirkung zu erzielen. So hat in Deutschland sowohl die Bereitschaft zur Kooperation als auch die Vielfalt an Ausprägungen in den vergangenen Jahren sichtlich zugenommen.



Dr. Volker Then,
Geschäftsführender Direktor,
CSI, Universität Heidelberg

Wie funktionieren diese Kooperationen? Dazu sollten die Ausgestaltung von Kooperationen, die unterschiedlichen Zielsetzungen sowie die verschiedenen Vorgehensweisen genauer betrachtet werden.

Dabei fällt der Blick zunächst auf eine Grundunterscheidung: Einerseits wählen Stiftungen die Kooperation, um die Wirkung der Partner bei gemeinsamen Zielen zu steigern. Andererseits arbeiten Stiftungen zusammen, um die Effizienz des programmatisch unabhängigen Vorgehens zu erhöhen. Die eingangs genannten Beispiele gehen zunächst von gemeinsamen Zielsetzungen der Partner aus, haben aber auch Auswirkungen auf die Effizienz des Ressourceneinsatzes. „Beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration haben sich erstmalig acht deutsche Stiftungen zusammengeschlossen, um sich für die zentralen Themen Integration und Migration gemeinsam starkzumachen und so ein Ziel zu verfolgen“, so Rüdiger Frohn, Vorsitzender des Kuratoriums des Rates. Und beim Projekt Bildung als Chance bündeln zwei Stiftungen, die Haniel Stiftung und Welker Stiftung, ihre Kräfte und fördern einen Verbund von vier Sozialunternehmen in Duisburg: Gemeinsam arbeiten dort Apeiros, Chancenwerk und Teach First sowie Ashoka Deutschland in mehreren Duisburger Schulen, um Schul-

verweigerern einen Abschluss zu ermöglichen, Jugendliche mit Migrationshintergrund zu fördern und den Schülern und Jugendlichen zu besseren Perspektiven zu verhelfen.

Beim Sachverständigenrat gründeten die Stiftungen eine integrierte Tochterorganisation mit eigener Geschäftsstelle, um vor allem gegenüber der politischen Öffentlichkeit aufzutreten. „Bildung als Chance“ dagegen verknüpft die Arbeit selbständiger Organisationen in einer Stadt miteinander. Dadurch bildet sich eine Art Wertschöpfungskette aufeinander aufbauender Schritte: Apeiros bringt Jugendliche mit Problemen, die sonst der Schule fernblieben, zurück in den Unterricht. Chancenwerk und Teach First verbessern dann in den Schulen die Möglichkeiten, die Betroffenen zu fördern und auf ihre spezifischen Probleme einzugehen.

Die European Climate Foundation repräsentiert einen noch wesentlich weiter reichenden Ansatz: In diesem Fall haben große internationale Stiftungen wie die Hewlett oder die Oak Foundation Kapital gebündelt und wiederum in eine eigene Stiftung eingebracht. Mit diesem konzentriertem Mitteleinsatz soll der Klimaschutz auf internationaler Ebene unterstützt und somit ein globales Problem behoben werden.

Formen der Kooperation

Effektivität

- › Gemeinsame Ziele
- › Unterschiedliche Regionen
- › Arbeitsteilung – Wertschöpfungskette
- › Poolen von Ressourcen
- › Lernprozesse

Effizienz

- › Backoffice-Funktionen
- › Vermögensverwaltung
- › Immobiliennutzung
- › Lernprozesse

Die knappe Skizze macht deutlich: Kooperationen können unterschiedliche Strukturen aufweisen. Eine horizontale Struktur umfasst gleiche Ziele und gleiches Vorgehen, um so regional, thematisch oder finanziell mit vereinten Kräften agieren zu können. Demgegenüber steht die vertikale Arbeitsteilung sich ergänzender Organisationen. Dabei bauen die Programmschritte aufeinander auf, was eine weitreichendere Wirkung erwarten lässt. Aber Stiftungen suchen sich nicht nur Partner, um gemeinsame Ziele zu erreichen. In vielen Fällen dient eine Kooperation auch dazu, die eigenen Prozesse und Organisation effizienter zu gestalten. Beispielsweise legen sie Backoffice-Funktionen oder administrative Aufgaben bzw. ihre Vermögensverwaltung zusammen. Dies kann von der gemeinsamen Nutzung von Gebäuden und Flächen für Veranstaltungen, Tagungen und Besprechungen bis zur gepoolten Vermögensverwaltung reichen. Letzteres ist etwa der Fall, wenn Stiftungen zwar rechtlich selbstständig arbeiten, aber die Unterstützung von Dienstleistern wie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft oder dem Sozialunternehmen Stiftungszentrum.de in Anspruch nehmen.

In Amerika haben kleinere und mittelgroße Stiftungen (genossenschaftliche) Organisationen wie den „Common Fund“ oder den „Investment Fund for Foundations“ gegründet, um ihre Vermögensverwaltung zu bündeln. Fünf niederländische Gesundheitsstiftungen entschieden sich, gemeinsam in das „House for Health“ zu ziehen. Anstatt eine weitreichende programmatische Kooperation anzustreben, wofür ihre Profile zu unterschiedlich sind, zielt die Kooperation hier eher auf das gemeinsame Lernen in Prozessen.

Letztlich dient Kooperation in all ihren Facetten einem Ziel: Wirkung zu erhöhen und damit die Legitimität von Stiftungen zu sichern, die mit gepoolten Ressourcen und arbeitsteiligem Vorgehen ihre gesellschaftliche Problemlösungskapazität steigern. Wer in diesem Feld der sozialen Investitionen zugunsten des Gemeinwohls noch von Wettbewerbern spricht, thematisiert damit allenfalls noch nicht gewonnene Kooperationspartner.

Ziele der Kooperation

Effektivität

- › Höhere politische Durchschlagskraft
- › Größere Wirkung durch Komplementarität
- › Größere geografische Reichweite
- › Verbesserter Wirkungsmechanismus durch Lernprozesse

Effizienz

- › Verwaltungskosten
- › Vermögensverwaltung: „Economies of Scale“
- › Immobiliennutzung: Konferenzräume, gemeinsam genutzte Flächen
- › Qualifizierung des Personals

CSI – CENTRUM FÜR SOZIALE INVESTITIONEN UND INNOVATIONEN

Mit Förderung der ABN AMRO arbeitet das CSI gegenwärtig an einem Forschungsprojekt, in dessen Verlauf Fallstudien zu Strategien mit großer Hebelwirkung in Stiftungen und Non-Profit-Organisationen entstehen. Vgl. zu den ersten Veröffentlichungen

[www.csi.uni-heidelberg.de/
projekte_entstehung_sozialer_investments.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte_entstehung_sozialer_investments.htm)

Aktuelle Trends

Fundraising in Deutschland – Eine Standortbestimmung

Stiftungen und Non-Profit-Organisationen (NPO) in Deutschland spüren zunehmend die Auswirkungen der Finanz- und Eurokrise. Es fällt den Organisationen schwerer, ihre Projekte und Tätigkeiten aus Kapitalmarkterträgen zu finanzieren. Angesichts eines stabilen deutschen Spendenmarkts scheint bei der Finanzierung immer mehr das Thema Fundraising ins Zentrum zu rücken.



Dr. Mathias Buntrock,
Vorstandsvorsitzender des
Deutschen Fundraisingverbands e. V.
und Leiter Stiftungen & NPO NRW
der Bethmann Bank

Im Jahr 2012 lagen die Gesamtspendeneinnahmen laut der vom Marktforschungsinstitut GfK herausgegebenen „Bilanz des Helfens“ bei 4,2 Mrd. Euro. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies zwar ein Rückgang um 2,2 Prozent. Doch über mehrere Jahre betrachtet, hat sich das Einnahmenniveau verhältnismäßig konstant entwickelt. Abweichungen nach oben gibt es dabei in Jahren mit humanitären Katastrophen. Die Mehreinnahmen lassen sich dann auch ganz eindeutig den entsprechenden Monaten rund um diese Ereignisse zuordnen. Ein Beispiel ist das erhöhte Spendenaufkommen in den üblicherweise spendenarmen Monaten Juli und August für die Dürrekatastrophe in Somalia im Jahr 2011.

Deutlich abgenommen hat dagegen in den vergangenen acht Jahren der Anteil der Spenderinnen und Spender. Im Jahr 2006 haben laut GfK 42,6 Prozent der Bevölkerung in Deutschland gespendet, 2012 waren es nur noch 33,2 Prozent. Ein Trend, der sich schon seit Längerem in den USA beobachten lässt: die Spendeneinnahmen steigen, die Spenderzahlen sinken.

Den Ausgleich zwischen den stabilen Spendeneinnahmen und den eindeutig sinkenden Spenderzahlen schafft die durchschnittliche Spendenhäufigkeit der einzelnen Spender. Im Jahr 2005 gaben Bürger im Laufe des Jahres im Schnitt insgesamt 4,3-mal Geld für den guten Zweck aus. Im Jahr 2012 kam jeder einzelne Spender bereits auf durchschnittlich 6,5 Spenden. Demgegenüber bewegt sich die jeweilige Spendenhöhe bereits seit mehreren Jahren konstant zwischen 28 und 29 Euro.

Wer also einmal zum Spenden bewegt werden konnte, von dem sind auch weitere Spenden zu erwarten. Das gilt nicht nur bezogen auf den Verlauf eines Jahres, sondern auch jahresübergreifend: Von den derzeit rund 22 Millionen Spenderinnen und Spendern bleiben laut GfK rund drei Viertel auch im Folgejahr als Unterstützer erhalten. Das restliche Viertel, das seine finanzielle Unterstützung wieder einstellt, wird durch die etwa gleiche Anzahl an Neuspendern ausgeglichen.

Ein weiterer, demographischer Trend besteht laut GfK darin, dass die Gruppe der unter 60-Jährigen an Einfluss gewinnt: Bei den Neuspendern sind sie über-

6 proportional vertreten. Der Unterschied zwischen Männern und Frauen ist dagegen sehr gering. Interessant ist dabei, dass sich Familien deutlich häufiger bei Spenden engagieren als Singles: 40 Prozent der Haushalte mit drei und mehr Personen unterstützen NPO, bei den Einpersonenhaushalten dagegen nur 22 Prozent.

Der Spendenmonitor von TNS infratest erkennt zudem noch eine relativ konstante Differenz zwischen Ost- und Westdeutschland: In Ostdeutschland liegt die Spenderquote rund 10 Prozent niedriger als in Westdeutschland.

Bei der thematischen Verteilung der Spenden liegen humanitäre Projekte sehr weit vorne. Sie generieren fast drei Viertel aller Spenden. Dies korrespondiert mit der spontan ansteigenden Spendenbereitschaft in Katastrophenfällen. Es folgen mit Anteilen zwischen jeweils 3 und 8 Prozent die Kultur- und Denkmalpflege, der Tierschutz und der Umweltschutz.

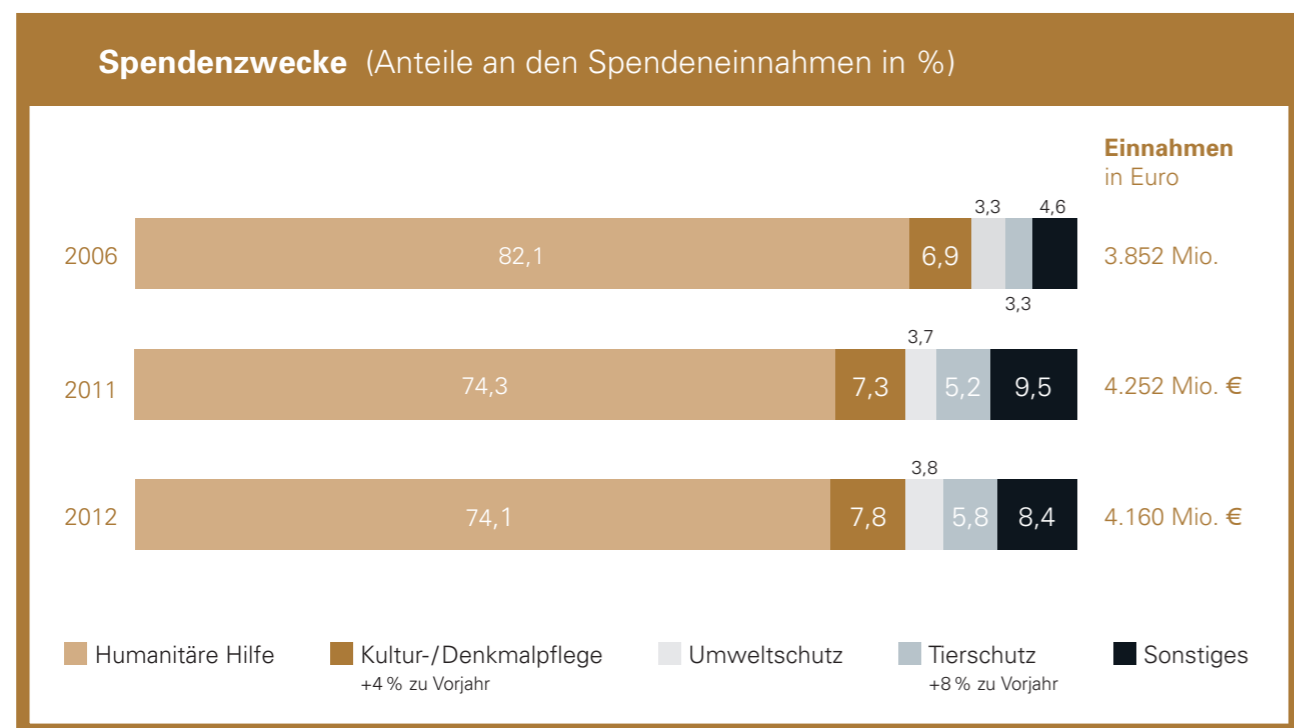
Die Einnahmen generieren die Organisationen dabei zu einem großen Teil immer noch mit den klassischen Fundraising-Methoden: Auf den Spendenbrief gehen laut GfK rund ein Viertel aller Einnahmen zurück. Sogar ein knappes Drittel der Spenden wird durch Mitgliedschaften und regelmäßige Spender erbracht. Der große Wert einer

kontinuierlichen Pflege der Beziehung zum Spender zeigt sich also auch an dieser Stelle.

In vielen Lebensbereichen, wie den privaten oder beruflichen Netzwerken oder dem Online-Shopping, hat sich das Internet längst als zentraler Angelpunkt etabliert. Im Fundraising dagegen spielt es bislang noch eine untergeordnete Rolle. Lediglich etwas mehr als ein Prozent der Spenden wurden 2012 über das Internet generiert. Allerdings wird laut einer Studie des Online-Spendenportals Altruja ein kontinuierliches Wachstum dieses Bereichs erwartet: 60 Prozent der bislang noch gar nicht im Online-Fundraising aktiven Organisationen wollen zukünftig den Weg über die digitalen Medien gehen.

Damit könnten sie durchaus richtig liegen: In der Erhebung der GfK zeigt sich, dass bei den unter 50-Jährigen bereits die dreifache Menge an Spenden per Internet erhoben wird. Dies deutet darauf hin, dass es sich beim Thema Online-Spenden um eine Generationenfrage handelt.

Der deutsche Fundraising-Markt bietet also die Möglichkeit, erfolgreich Spenden zu sammeln. Zwar nimmt die Anzahl der Spenden sammelnden Organisationen von Jahr zu Jahr zu. Allerdings bestehen Chancen, sich mit einem guten Fundraising-Konzept am Spendenmarkt zu etablieren oder sein Fundraising auszubauen.



Aktives Vermögensmanagement ermöglicht nachhaltigen Wertzuwachs

Finanz-Krise, Euro-Krise und historisch niedrige Zinsen – die aktuellen Umstände zwingen Stiftungen dazu, sich verstärkt mit der geeigneten Verwaltung ihres Vermögens auseinanderzusetzen. Dabei bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen Kapitalerhalt, Liquidität und der Erzielung ausschüttungsfähiger Erträge. Ziel ist zum einen der langfristige reale Werterhalt, zum Zweiten eine angemessene Rendite zur Erfüllung der laufenden Verpflichtungen und drittens eine jederzeit mögliche Handelbarkeit der Vermögensgegenstände.



Dorothee Ellselt,
Leiterin Investment Consulting
in der Vermögensverwaltung
der Bethmann Bank

Um das erstgenannte Ziel des langfristigen Werterhalts alleine aus den Erträgen festverzinslicher Wertpapiere zu erreichen, müssen Stiftungen eine Rendite in dreifacher Höhe der Inflationsrate erwirtschaften. Aktuell sind dies 4,5 Prozent, im langfristigen Durchschnitt etwa 6 Prozent pro Jahr. Von einem solchen Renditeniveau ist eine als sicher einzustufende Rentenanlage derzeit weit entfernt. Mit einer reinen „Buy and Hold“-Strategie, also dem Kauf langlaufender Bundesanleihen und dem Halten bis zur Fälligkeit, können Stiftungen keinen realen Vermögenserhalt sicherstellen.

Eine erste Maßnahme, um das Stiftungskapital im Rahmen der risikoarmen Anlagemöglichkeiten zu bewahren, muss daher die Abkehr von einer reinen „Buy and Hold“-Strategie sein. Stattdessen gewinnt das aktive Management eines Rentenportfolios zunehmend an Bedeutung. Dabei müssen die Laufzeitenstruktur (Portfolio-Duration) gesteuert, die verschiedenen Segmente des Rentenmarktes in Abhängigkeit von der Marktentwicklung einbezogen und Kursgewinne während der Laufzeit realisiert werden. Dies ist durch Inanspruchnahme eines professionellen Vermögensverwalters, aber auch durch qualifizierte Beratung möglich. Bei relativ kleinem Stiftungsvermögen kann der Erwerb entsprechender Fondsanteile die Vorteile der professionellen Verwaltung gewährleisten.

Darüber hinaus bietet die Investition in Substanzwerte wie Aktien oder Immobilien für die sicherheitsorientierte, langfristig ausgelegte Anlage von Stiftungsvermögen eine attraktive Möglichkeit, um die Ausschüttungsrendite zu verbessern und das Risiko sinnvoll zu streuen. Langfristig ist das Risiko eines Portfolios mit einer 25-prozentigen Beimischung von Aktien nicht wesentlich höher als das einer reinen Rentenanlage – bei deutlich höherer Renditeerwartung.

Im Interesse möglichst hoher Ausschüttungen, dem zweiten Ziel von Stiftungen, spielt die Dividendenrendite bei der Aktienauswahl eine wesentliche Rolle. Dabei sollte das Augenmerk nicht ausschließlich auf die absolute aktuelle Dividendenhöhe gerichtet sein, sondern auf deren mittelfristige Entwicklung.

8 Entscheidend ist die Frage, ob ein Unternehmen über ein tragfähiges Geschäftsmodell und eine Kapitalausstattung verfügt, die auch langfristig eine attraktive Gewinnentwicklung ermöglicht. Oder zahlt das Unternehmen die aktuelle Dividende möglicherweise aus der Substanz, um die tatsächliche Geschäftsentwicklung zu kaschieren? Nicht zu vernachlässigen ist auch die nachhaltige Ausrichtung der Geschäftspolitik: Unternehmen mit einer langfristig orientierten Geschäftsführung sind in der Regel besser gegen Krisen gewappnet als solche, deren Management nur eine kurzfristige Ertragsmaximierung anstrebt.

In der Verwaltung von Stiftungsvermögen setzt die Bethmann Bank bei der Aktienauswahl auf eben diese beiden wesentlichen Säulen: Ausgehend von einer fundierten makroökonomischen Einschätzung der künftigen Marktentwicklung, erfolgt einerseits die Auswertung von Unternehmensbilanzen mit Fokus auf eine stabile Dividendenentwicklung, eine gesunde Kapitalausstattung und ein attraktives, stabiles Gewinnpotenzial. Andererseits wird das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen in ökologischer, sozialer und unternehmensethischer Hinsicht analysiert. Somit können potenzielle außerbilanzielle Risikofaktoren, wie beispielsweise Korruptions- oder Umweltkandale, frühzeitig aufgedeckt werden. Gleichzeitig hilft diese Nachhaltigkeitsanalyse, werthaltige Unternehmen mit verantwortungsvoller Geschäftspolitik und einem langfristig tragfähigen Geschäftsmodell zu identifizieren.

Dieser Auswahlprozess stellt hohe Qualitätsanforderungen: Lediglich Unternehmen, die ihre Dividende konstant halten oder sie sogar erhöhen, werden in das Portfolio aufgenommen. Die notwendige hohe Bilanzqualität dokumentiert sich beispielsweise in einem überdurchschnittlichen Gewinnwachstum oder einem geringen Verschuldungsgrad. Daneben ist auch die Wettbewerbssituation eines Unternehmens von Bedeutung. Wer in seiner Produktparte zu den Weltmarktführern gehört, verfügt über mehr Planungssicherheit als ein Hersteller von beliebig austauschbarer Massenware. Zu beachten ist auch die globale Ausrichtung der Geschäftspolitik. Denn nur so kann ein Unternehmen an den langfristigen Wachstumsperspektiven der Schwellenmärkte partizipieren.

Eine breite, aktiv gesteuerte Streuung über verschiedene Länder und Branchen hilft, von attraktiven Chancen zu profitieren. Gleichzeitig werden damit verbundene Risiken begrenzt. Wichtiger als das Übertreffen gängiger Marktindizes ist es, nachhaltige und stetige Renditen mithilfe eines konsequenten Risikomanagements zu erzielen.

Auch das dritte Anlageziel von Stiftungsvermögen, die Gewährleistung der jederzeitigen Handelbarkeit der Vermögensgegenstände, darf nicht außer Acht gelassen werden. Es ist empfehlenswert, das Anlageuniversum auf Unternehmen zu beschränken, die eine ausreichend hohe Börsenkapitalisierung aufweisen. Eine Untergrenze von 1 Milliarde Euro frei handelbaren Aktienkapitals hat sich dort als praktikabel erwiesen, um Positionen bei Bedarf kurzfristig ohne Kurseinbußen auflösen zu können.

Ausschlaggebend für eine langfristig erfolgreiche Verwaltung von Stiftungsvermögen sind somit zwei entscheidende Faktoren. Zum einen gilt es, eine gut durchdachte Anlagerichtlinie aufzustellen, die eine breit gestreute, strategische Verteilung des Anlagevermögens zulässt. Damit können Stiftungen jederzeit auf sich verändernde Kapitalmarktbedingungen reagieren. Zum anderen sollte dem Vermögensverwalter ein gewisser Handlungsspielraum eingeräumt werden. Innerhalb vorher definierter Bandbreiten ist er so in der Lage, durch eine sehr aktive Variation der Investitionsquote und der Portfoliostruktur auch in schwierigen Marktphasen mögliche Verluste zu begrenzen.



Interview mit Helga Dierichs,
Stifterin und Vorsitzende des Kuratoriums
der Stiftung CITOYEN

Schaufenster Kooperationen erfolgreich leben

Stiftungen werden in der Gesellschaft als Ideenfabriken betrachtet, die Innovationen hervorbringen und fördern. Damit steigen aber auch die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit des Stiftungssektors, der als Motor gesellschaftlichen Wandels fungieren soll. Kooperationen können Stiftungen dabei helfen, ihren eigenen hohen Ansprüchen gerecht zu werden und die anvisierten Ziele effektiver und effizienter zu erreichen.

Jörg Ultsch, Leiter Stiftungen und NPO Germany der Bethmann Bank, und Irene Bottek, Kundenberaterin der Niederlassung Frankfurt, sprachen zum Thema mit Helga Dierichs, Stifterin und Kuratoriums-Vorsitzende der „Stiftung CITOYEN – aktiv für Bürgersinn“ mit Sitz in Frankfurt. CITOYEN hat in Kooperation mit Hochschulen den Bachelor-Studiengang „Musik in der Kindheit“ ins Leben gerufen, der als „Good Practice-Beispiel“ für vorbildliche Studienqualität von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Juni 2013 ausgezeichnet wurde. Der Bereich Stiftungen und NPO der Bethmann Bank

arbeitet eng mit den einzelnen Niederlassungen vor Ort zusammen, um Stiftungen wie CITOYEN umfassend betreuen zu können.

Frau Dierichs, wieso wollten Sie einen neuen Ausbildungsgang für Erzieherinnen und Erzieher schaffen und nicht stattdessen die Kinder direkt fördern?

Der Film „Rhythm is it“ hat mich und meine Kolleginnen und Kollegen in der Stiftung CITOYEN sehr bewegt. Die Zusammenarbeit der Berliner Philharmoniker und ihres Chefdirigenten Sir Simon Rattle mit mehr als 200 Kindern und Jugendlichen aus Berliner „Problemschulen“, die keinerlei Erfahrungen hatten mit klassischer Musik oder Ballett, hat diesen jungen Menschen Selbstbewusstsein verliehen und ihnen geholfen, als Persönlichkeit zu reifen. Daraus ergab sich für uns die Frage: Können wir Kinder in ihrer Entwicklung unterstützen, wenn es uns gelänge, deren Ausbilder, die Erzieherinnen und Erzieher, für eine musikalische Ausbildung zu begeistern? Wir sind überzeugt, mit dem

Studiengang „Musik in der Kindheit“ die Grundlage für eine nachhaltige Breitenwirkung zu schaffen. Zugleich bietet der dreijährige berufsbegleitende Studiengang mit dem Bachelor-Abschluss den Erzieherinnen und Erziehern neue pädagogische Ansätze und einen akademischen Abschluss.

Wer unterstützt Sie bei der Realisierung Ihres neu konzipierten Studiengangs?

Als Kooperationspartner und wissenschaftlicher Träger fungiert die Leuphana Universität Lüneburg, die für den Studiengang eine spezielle E-Learning-Plattform entwickelt hat. Das Selbststudium und die Kommunikation laufen über diese neuartige Form der Vermittlung. Hinzu kommen Phasen des Lernens am Arbeitsplatz und Präsenzwochenenden, die jeweils einmal im Monat während des Semesters in Frankfurt stattfinden. Bisher kooperierten wir bei den Wochenendveranstaltungen mit der Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Frankfurt. Den nächsten Jahrgang ab Oktober 2013 wird das Dr. Hoch's Konservatorium – Musikakademie Frankfurt am Main anbieten. Wir sind sehr glücklich über unseren neuen kompetenten und engagierten Partner.

Mitglieder aus Vorstand und Kuratorium verpflegen und betreuen die Studentinnen und Studenten ehrenamtlich an diesen Ausbildungs-Wochenenden. Daher konnten wir uns auch direkt ein gutes Bild davon machen, wie engagiert diese sind und wie sich der Studiengang entwickelt. Diese intensiven Arbeitstage werden gekrönt durch jeweils einen Konzertbesuch als zusätzliche Leistung der Stiftung.

Was macht aus Ihrer Sicht den neuen Bachelor-Studiengang „Musik in der Kindheit“ so besonders?

Musik ist eines der wichtigsten Bildungselemente für Mädchen und Jungen. Eine Erziehung durch Musik hilft dabei, ihre mentalen und sozialen Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Kreativität hervorzulocken. Auch kann Musik Kindern mit Migrationshintergrund helfen, sich leichter in ihr neues Umfeld einzugewöhnen. Daher war es an der Zeit, dass wir als Stiftung CITOYEN das neue Musikpädagogik-Studium „Musik in der Kindheit“ initiiert haben.



Wie organisieren Sie die Abstimmung mit Ihren Kooperationspartnern?

Für die Koordination des Studiengangs in Frankfurt haben wir eine Mitarbeiterin eingestellt. Die regelmäßige Abstimmung zwischen den Kooperationspartnern erfolgt im Rahmen von Telefonkonferenzen und Arbeitstreffen. Unsere Zusammenarbeit ist detailliert in einem Vertrag geregelt.

Auf welche Weise werden potenzielle Studentinnen und Studenten auf diese Ausbildung aufmerksam?

Wir sind im Gespräch mit den Trägern und verteilen Flyer in Kindertagesstätten. Die kooperierenden Hochschulen selbst bewerben den Studiengang über Internetportale und Mailings. Wir arbeiten natürlich auch mit der Presse zusammen und haben durch Anzeigen in den Fachorganen für Erzieherinnen und Erzieher auf das Angebot aufmerksam gemacht.

Wie finanziert sich Ihre akademische Ausbildung?

Den ersten Studienjahrgang, der 2010 begann, finanzierte die Stiftung fast vollständig aus eigenen

Mitteln. Die Studentinnen und Studenten mussten nur einen geringen Beitrag leisten. Seit dem zweiten Jahrgang werden auch Stipendien vergeben. Wir freuen uns sehr darüber, dass neben privaten Geldgebern auch die Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main die Förderung von zwei Frankfurter Studenten übernommen hat. Unsere Erwartung ist, dass sich die Stiftung CITOYEN zunehmend aus der Finanzierung zurückziehen kann. Wir sehen uns eher in der Rolle des Impulsgebers für Innovationen. Die adäquate Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern ist natürlich nach wie vor die originäre Aufgabe des Staates.

Haben sich Ihre Erwartungen beim Bachelor-Studiengang „Musik in der Kindheit“ erfüllt?

Wir sind glücklich darüber, wie viel wir in so kurzer Zeit erreicht haben. Die diesjährige Auszeichnung „Good Practice-Beispiel“ der Hochschulrektorenkonferenz gibt uns die Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Unsere ersten Erzieherinnen und Erzieher haben 2013 ihr Musik-Studium abgeschlossen und wollen nun hochmotiviert ihre gewonnenen Kenntnisse weitergeben. Und das kann sich nur positiv auf die Entwicklung der betreuten Kinder auswirken. Unsere zusätzliche Erwartung an das Studium: Wir wollen mithelfen, dass der Beruf des Erziehers durch diese akademische Ausbildung eine höhere

Die „Stiftung CITOYEN – aktiv für Bürgersinn“ unterstützt seit 2004 Initiativen und Organisationen im Rhein-Main-Gebiet, die das Gemeinwohl fördern und benachteiligten Menschen besonders verpflichtet sind. Sie bezuschusst bereits bestehende vorbildliche Einrichtungen oder aktive Gruppen, entwickelt von sich aus neue Ideen und ruft Projekte ins Leben. Die Zuschüsse der Stiftung sind grundsätzlich nur eine Überbrückung für die Hilfe zur Selbsthilfe. Ziel ist es, Projekte von Dauer und von Wert für die Allgemeinheit zu initiieren. Die Stiftung fördert damit ein Handeln nach der Maxime „Frage nicht, was die Allgemeinheit für dich tun kann, sondern frage, was du für die Allgemeinheit tun kannst“ (Auszug aus der Präambel der Satzung der Stiftung Citoyen).

Die Stiftung Citoyen erinnert hierbei bewusst an das bürgerschaftliche Engagement, das in der Frankfurter Geschichte durch eine Vielzahl von Stiftungen verankert ist. Der Name verweist auf den programmatischen Auftrag der Stiftung, Bürger in ihrem Engagement zu ermutigen und ihnen bei der Umsetzung von Ideen zu helfen.

Akzeptanz und Wertschätzung in der Gesellschaft erfährt, denn Kinder sind unsere Zukunft!

Welche Erkenntnisse ziehen Sie für sich aus dieser Zusammenarbeit für weitere Kooperationsprojekte Ihrer Stiftung?

Der Kooperationsvertrag muss vor Unterzeichnung im Detail besprochen werden, um eventuell später auftretende Probleme schon im Vorfeld auszuschließen. Eine regelmäßige Abstimmung während der laufenden Kooperation ist essenziell für den Erfolg. Teilweise sehen wir noch einen Optimierungsbedarf bei der Kommunikation gerade im Zusammenspiel mit Hochschulen, da diese bisweilen gewohnt sind, Dinge anders anzupacken als unabhängige, operativ tätige Stiftungen.

Kooperationen erfolgreich leben – welchen Rat würden Sie Vertretern anderer Stiftungen mit auf den Weg geben wollen?

Ich habe mir die Aussage unseres ehemaligen Bundespräsidenten, Horst Köhler, gemerkt, der während des Deutschen Stiftungstages in München 2008 zu den Teilnehmern sinngemäß sagte: Stiftungen sollen Impulsgeber für die Gesellschaft sein. Daher müssen sie auch Risiken eingehen, um etwas Neues schaffen zu können. Und diese Aussage lässt sich auch auf Kooperationen bei der Realisierung von gemeinsamen Projekten anwenden.



Elmar Wepper

Schaufenster Prominente Helfer für Menschen in Not – 20 Jahre EAGLES Charity Golf Club

Attraktive sportliche Events mit der Hilfe für Not leidende Menschen zu verbinden – diesem Ziel hat sich der EAGLES Charity Golf Club verschrieben. Der Verein mit Sitz in München feiert in diesem Jahr sein 20-jähriges Bestehen und damit eine Erfolgsgeschichte, die von zahlreichen wohltätigen Aktionen geprägt ist. Der EAGLES Charity Golf Club mobilisierte in den vergangenen Jahren namhafte Unterstützer und sammelte durch die Organisation von Golfturnieren Spenden in der Höhe von mehr als 20 Millionen Euro. Diese kamen im Laufe der Zeit den unterschiedlichsten Hilfsprojekten zugute, darunter die Tabaluga Stiftung, Afrika Direkt, die Franz Beckenbauer Stiftung, die Kinder-Rheumastiftung, Brustkrebs Deutschland und vielen mehr. Dabei hatten die Unterstützer vor allem die Absicht, unverschuldet in Not geratenen Menschen schnell und unbürokratisch zu helfen.

Die Idee der Charity Golfturniere fand zu Beginn der Neunziger Jahre ihren Weg von Amerika nach Europa. Immer mehr Prominente begeisterten sich für den Golfsport, was Golfclubs, Firmen, Organisationen und Privatpersonen die Chance gab, den Sport für einen guten Zweck einzusetzen und bei Turnieren Spenden zu sammeln.

So kontaktierte Frank Fleschenberg im Jahr 1993 mehrere von diesem Sport begeisterte Prominente und engagierte Journalisten, um gemeinsame Golfturniere sowie zugehörige Abendveranstaltungen zu organisieren und bei dieser Gelegenheit Geld für wohltätige Zwecke zu sammeln. Die Gründer wollten dabei gezielt ihre Kontakte nutzen, um eine hohe Aufmerksamkeit bei Medien und Sponsoren zu erreichen.

Am 4. Oktober 1993 fand in Starnberg im kleinen Kreis die Gründungsversammlung statt, auf der Frank Fleschenberg zum Präsidenten gewählt wurde. Er hatte sich nach seiner aktiven Fußballzeit als Spieler einen Namen in der Vermögensbranche gemacht. Das Handelsblatt bezeichnete ihn als den Erfinder der Charity-Golfturniere. Bei der Auswahl der Mitglieder legte man eindeutige Maßstäbe an: Wichtiger als ein gutes Handicap waren die Persönlichkeit und natürlich auch die Popularität sowie die Identifikation jedes Einzelnen mit dem Ziel des Vereins, Menschen in Not zu helfen. Dank des großen Engagements von namhaften Mitgliedern wie etwa Franz Beckenbauer, Elmar Wepper oder Otto Waalkes entstand schnell ein tatkräftiges Netzwerk von prominenten Unterstützern. Wie erwartet trug die Bekanntheit der zahlreichen Mitglieder dazu bei, spendenfreudige Golfer und

andere Sponsoren für die wohltätigen Zwecke des Vereins zu gewinnen. Nicht zuletzt hatten alle Mitwirkenden das große Vergnügen, nicht nur Gutes zu tun, sondern mit sympathischen Stars wie Rosi Mittermaier und ihrem Ehemann Christian Neureuther, Johnny Logan, Rudi Altig, Arthur Brauss, Sascha Hehn, Mika Häkkinen und vielen anderen Golf zu spielen. Ein besonderer Aspekt war dabei von Anfang an die freundliche und herzliche Atmosphäre unter den Turnierteilnehmern. Heute freuen sich die Golfer und Gäste auf das alljährliche Wiedersehen, um die im Laufe der Zeit entstandenen Freundschaften zu festigen.

Mittlerweile sind die prominenten Mitglieder, die sich im EAGLES Charity Golf Club seit 20 Jahren engagieren, natürlich auch älter geworden. Deshalb kommt der „Nachwuchsarbeit“ eine große Bedeutung zu. So konnten unter anderem der beste deutsche Slalom- und Riesenslalomfahrer Felix Neureuther, die ehemalige Skirennläuferin Hilde Gerg, Sportmoderator Matthias Opdenhövel oder TV-Profi Johannes B. Kerner für den Verein gewonnen werden. Bei dieser Arbeit ergibt sich jedoch das Problem, dass junge Profisportler zwar gerne Golf spielen, aber aufgrund ihrer Tätigkeit nur über wenig Zeit verfügen. Deshalb erarbeiten der bekannte Musik-Manager Thomas Stein und Präsident Frank Fleschenberg derzeit das Konzept „Young EAGLES“. „Es gibt noch viel zu helfen und zu tun: Wir packen es an“, verspricht EAGLES-Präsident Frank Fleschenberg. Dabei erhält der Verein seit fünf Jahren durch den EAGLES Business Club große Unterstützung. Der Mitgliederkreis des Wirtschaftsclubs besteht aus 34 bekannten Persönlichkeiten wie etwa Diet-

mar Hopp, Joachim Hunold oder Dr. Hans-Dieter Cleven, die selbstverständlich auch aktiv an EAGLES-Veranstaltungen teilnehmen. Die DGG AG, für die Frank Fleschenberg als Vorstand tätig ist, hat sich die Idee der EAGLES zu Herzen genommen und veranstaltet am 18./19. Mai 2014 den 3. EAGLES Hauptstadt Golf Cup.

Das 20-jährige Bestehen feierte der Verein Mitte September mit einer besonderen Veranstaltung: Fast 500 Gäste unterstützten den „Hermes EAGLES Präsidenten Golf Cup 2013“ im Hartl Resort Bad Griesbach und spendeten dabei in nur drei Tagen die Rekordsumme von mehr als einer Million Euro.



von links nach rechts: Johannes B. Kerner, Frank Fleschenberg und Hanjo Schneider

Die Liste der angereisten Prominenz war lang: Im Blickpunkt stand vor allem Hollywood-Star Samuel L. Jackson („Django Unchained“), der zusammen mit Franz Beckenbauer, Ex-Rennfahrer Mika Häkkinen und Hanjo Schneider spielte. Ex-Ministerpräsident Edmund Stoiber hielt eine Rede und lobte das Engagement der EAGLES. Moderiert wurde die Abendveranstaltung von Johannes B. Kerner, der zu diesem Anlass auf eine Gage verzichtete. So feierten nahezu 100 EAGLES-Mitglieder das Jubiläum, spielten Golf und bewiesen den Gästen, dass „Charity“ eine wunderbare Sache ist.

Einige der Stiftungen und Organisationen, die in den vergangenen 20 Jahren von den EAGLES unterstützt wurden:

Kirchenküche Evang.-Luth. Versöhnungskirche München – Tabaluga Stiftung – Afrika Direkt – Franz Beckenbauer Stiftung – Kinder-Rheumastiftung – Brustkrebs Deutschland – Beschützerinstinkte – Breast Cancer Research Foundation – Franziska van Almsick Kinderschwimmen – Deutsche Sporthilfe – Horizont e.V. – Rudi Kappés Stiftung – Behindertenschule Manavgat/Türkei Peter Maffay Stiftung – José Carreras Leukämie-Stiftung – Katja Ebstein-Stiftung – Katharinenhöhe – Aktion Kinderträume – Kinderhaus Atemreich – Kindernothilfe – Wings for Life – Hänsel und Gretel Stiftung – Good Hope Centre – SOS Projects – Paulihof – Kinderhospiz Mitteldeutschland – Artists for Kids – Hamburger Tafel – Zeit des Lachens und viele mehr.

Kurz berichtet Was Mentoring bewirkt

„Mentoring wirkt!“ Unter diesem Motto erfolgte im Rahmen der 4. Hamburger Stiftungstage eine Veranstaltung der Ehlerding Stiftung in den Räumen der Hamburger Niederlassung der Bethmann Bank.

Prof. Dr. Ursula Neumann (Fachbereich Erziehungswissenschaft), Prof. Dr. Gerhard J. Suess (Entwicklungspsychologe) und Ali Güngörmüs (Botschafter der Stiftung und Hamburger Sternekoch) berichteten und diskutierten über die positiven Erfahrungen mit langfristigen Patenschaften von Kindern und Jugendlichen. Dabei übernehmen ehrenamtlich engagierte Erwachsene die entsprechende Verantwortung für jeweils ein Kind oder einen Jugendlichen. Vor diesem Hintergrund besprachen die Experten die Möglichkeiten, anhand von Patenschaften die Resilienz – also die Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen – dauerhaft zu stärken.

Die Stifterin selbst, Ingrid Ehlerding, erzählte von ihren persönlichen Erfahrungen mit ihren eigenen

fünf türkischen Patenkindern, die sie bis ins Erwachsenenleben hinein begleitet hatte: „Obwohl die familiären Voraussetzungen der Kinder extrem schlecht waren, stehen heute alle auf eigenen Beinen. Meine Patenkinder haben mir immer wieder rückgemeldet, wie wichtig meine Begleitung für sie war. Deshalb bin ich glücklich, dass sich bei unseren mit Kids Aktivpatenschaften über 130 ehrenamtliche Paten engagieren.“

Die Bethmann Bank bringt einem solchen Engagement große Wertschätzung entgegen und bietet auch anderen Stiftungen, unter anderem aus dem norddeutschen Raum, eine Plattform für Veranstaltungen.

Der Kontakt zu möglichen Veranstaltungen ist:

Marcus Küster,
Leiter Stiftungen & NPO Nord der Bethmann Bank,
erreichbar unter Telefon 040 30808233.



v.l. Stifterin Ingrid Ehlerding, Stiftungsbotschafter Ali Güngörmüs, Beiratsmitglied Prof. Dr. Gerhard J. Suess, Prof. Dr. Ursula Neumann



Im Gespräch

Ehemaliger Fußballprofi Oliver Kahn, Stifter und Vorstandsvorsitzender der gleichnamigen Stiftung, sowie Jakob Schlichtig (links) und Dr. Matthias Buntrock

Kurz berichtet Erfolg durch Kooperation

„Erfolg durch Kooperation“, so lautete das Motto des diesjährigen Engagiert für Werte – Forums in Köln, zu dem wir mehr als 70 Gäste im Excelsior Hotel Ernst begrüßen durften.

Dr. Volker Then des CSI Heidelberg betonte in seinem Vortrag die Bedeutung von Kooperationen gerade für kleinere und mittlere Non-Profit-Organisationen. „Naturschutz als positive Lebensphilosophie“, so lautet der Leitsatz der Heinz Sielmann Stiftung. Michael Beier, geschäftsführender Vorstand dieser Stiftung, gab einen anschaulichen Einblick in erfolgreich umgesetzte und bestehende Kooperationen seiner Organisation.

Im zweiten Teil der Veranstaltung berichteten der ehemalige Fußballprofi Oliver Kahn, Stifter und Vorstandsvorsitzender der gleichnamigen Stiftung, sowie Jakob Schlichtig, Geschäftsführer des AMANDLA EduFootball e.V., darüber, wie sie gemeinsam pädagogische Fußballprogramme für benachteiligte Kinder in Südafrika mit großem persönlichen Engagement entwickeln und umsetzen.

Beim anschließenden Dinner bestand für unsere Gäste die Gelegenheit, Impulse und Best Practices der Veranstaltung angeregt zu diskutieren.