

Die zentrale These dieses Artikels ist, dass Philanthropie erst durch Besinnung auf die ethischen Werte, Präferenzen und psychologischen Motivationen des Philanthropen nachhaltig effektiv sein kann. Hierbei hilft das von den Autoren entwickelte Konzept des Philanthropic Value Added (PVA). Dieser berücksichtigt neben dem finanziellen Engagement (Investment) des Philanthropen auch das persönliche «Involvement».

CHRISTIN M. FORSTINGER

ALEXANDER F. WAGNER

DER (MEHR)WERT VON WERT(E)ORIENTIERTER PHILANTHROPIE

Konzepte und praktische Überlegungen*

1. EINLEITUNG

Eine überwältigende Mehrheit der Menschen ist von einer tiefen Zuneigung zu anderen Menschen erfüllt und verleiht dieser Zuneigung auch auf beeindruckende Weise Ausdruck. Zum Beispiel spenden 90% der amerikanischen Bevölkerung für wohltätige Zwecke [1]. Rund 30% der Bevölkerung in entwickelten Volkswirtschaften engagiert sich freiwillig in sozialen Organisationen [2]. In der Schweiz wird jedes Jahr etwas mehr als CHF 1 Mrd. gespendet [3]. Private Organisationen wie die *Bill und Melinda Gates Stiftung* sind heute wesentliche Treiber von philanthropischen Aktivitäten, oft in Zusammenarbeit mit dem Staat, auch weil dieser heute in vielerlei Hinsicht (Ressourcen, Kompetenz und Informationen) überfordert ist [4].

Trotz aller Grosszügigkeit und aller Engagements sind philanthropische Ressourcen – Zeit und Geld – knapp. Wie bei allen Ressourcen stellt sich also die Frage: Wie werden diese optimal genutzt? Ein grosser Teil philanthropischer Tätigkeit wird von sehr vermögenden Individuen unternommen. Nicht zuletzt deswegen handelt es sich bei der Philanthropie um ein schnell wachsendes Tätigkeitsfeld für Finanzdienstleister. Wie kann eine Bank einen potenziellen Philanthropen optimal beraten, um für alle Beteiligten – die Begünstigten, den Philanthropen und den Finanzdienstleister – Wert zu generieren?

Dieser Artikel versucht, bei der Beantwortung dieser Fragen Fortschritte zu erzielen. Er versteht Philanthropie [5] als Menschenliebe in Form einer privaten, freiwilligen Tätigkeit (Zeit- und/oder Geldeinsatz) für einen gemeinnützigen Zweck. Philanthropie umfasst ein vielfältiges Tätigkeitsfeld

von gemeinnützigem Engagement. Sie erwartet Resultate und geht daher über blosser Mildtätigkeit hinaus. Die zentrale These dieses Artikels ist, dass Philanthropie erst durch Besinnung auf die Werte und Präferenzen des Philanthropen nachhaltig effektiv sein kann [6]. Dies klingt zunächst beinahe wie eine Banalität. Allerdings ist die Aussage im Angesicht aktueller Entwicklungen im Bereich der Social Responsibility fast revolutionär. Denn oft wird propagiert, dass eine zu emotionale Herangehensweise an philanthropische Angelegenheiten jedenfalls zu vermeiden sei, weil es sonst zu verzerrten Entscheidungen kommen könne. Ein Bericht des renommierten US Think-Tanks RAND spricht gar davon, dass es ein «Gegengift gegen den emotionalen Anspruch» philanthropischer Engagements bräuchte, um die sozial wertvollsten Beiträge herauszufiltern [7]. Wenn philanthropische Entscheidungen Ausdruck kurzfristiger, momentaner Gefühlszustände bleiben, dann dient dies tatsächlich nicht der langfristigen, nachhaltigen Wohlfahrt der Begünstigten.

Dieser Artikel schlägt ein Konzept vor, dieser Herausforderung nicht auszuweichen, sondern sie zu einer Stärke philanthropischer Aktivitäten zu machen. Wir nennen dieses Konzept *Philanthropic Value Added (PVA)* [8]. Wie beim im Wertmanagement für Unternehmen üblichen Begriff *Economic Value Added (EVA)* steht im Kern des PVA-Konzepts die Idee, dass eine Überrendite auf eingesetzte Ressourcen zu fordern ist [9]. Gänzlich anders als beim EVA allerdings ist beim PVA bewusst eine subjektive, individuelle, aber dennoch in gewissem vergleichbaren Rahmen zu beurteilende Komponente von entscheidender Bedeutung.



CHRISTIN M. FORSTINGER,
DR., LL.M., VORSITZENDE
DES VORSTANDS VEREIN
BRAVEAURORA-AUSTRIAN
HOUSE FOR AFRICAN
CHILDREN; MITGLIED DES
VORSTANDS PLAN
INTERNATIONAL SCHWEIZ,
ZÜRICH



ALEXANDER F. WAGNER,
PH.D., PROF.,
INSTITUT FÜR BANKING
UND FINANCE,
UNIVERSITÄT ZÜRICH,
ZÜRICH

In Abschnitt 2 geben wir einen kurzen Überblick über Philanthropie heute. Abschnitt 3 ist der Kern des Artikels: Hier wird das PVA-Konzept vorgestellt. Abschnitt 4 schliesslich gibt erste Hinweise für die praktische Anwendung.

2. WERTE UND PHILANTHROPIE HEUTE

Der wertebasierte Zugang der drei grössten Namen in der Philanthropie (Bill und Melinda Gates und Warren Buffet) prägt die weltweite Philanthropie-Landschaft. Im Jahr 2010 haben diese Personen insgesamt einen Betrag von mehr als USD 2 Mrd. gespendet. Bei diesen Spenden handelt es sich zwar um exorbitant hohe Beträge, doch daneben ist die persönliche Authentizität und die Vorbildwirkung mit der Bill Gates hinter seinem Aufruf zum «The Giving Pledge» steht von ebenso grosser, wenn nicht von grösserer Bedeutung [10]. Daneben gibt es weltweit eine neue, jüngere Generation von Spendern: Junge Unternehmer, die nicht nur ökonomischen Profit erzielen wollen, sondern mit ihrer Geschäftsaktivität auch einen sozialen Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen. Beispielsweise hat der 26-jährige Facebook-Mit-Gründer Mark Zuckerberg im Jahr 2010 einen Betrag von USD 100 Mio. für die Verbesserung des Schulsystems in New York gespendet [11].

Über die letzten Jahre haben sich nicht nur die sozialen Werte und die Natur der Philanthropie drastisch verändert, sondern es wurde auch der Zugang zu diesem Thema über die sozialen Medien erleichtert. Damit hat sich auch die Altersstruktur der Spender verjüngt. Rücksichtnahme auf Autorität, verzögerte Befriedigung und organisierte Religion waren Werte, welche die 1950er-Jahre geprägt haben. Heute finden wir soziale Werte wie Selbstverwirklichung, Autonomie und spirituelle Suche vor. Noch vor mehreren Jahrzehnten war philanthropisches Engagement motiviert durch Schuldgefühle, respektive das Pflichtgefühl der «noblesse oblige».

Mehr als früher steht philanthropisches Engagement heute im Einklang mit den persönlichen Werten des Wohltäters und dem Wunsch, eine langfristige, positive Veränderung zu bewirken. Es besteht ein wahres Interesse, Probleme an ihren Wurzeln mit all ihren Implikationen zu lösen. Spender sind auch insbesondere daran interessiert, Projekte zu unterstützen, die nachhaltige Wirkung erzielen und ökonomische Kriterien berücksichtigen. Die heutige Generation von Spendern ist bereit, sich aktiv in den philanthropischen Wertschöpfungsprozess einzubringen. Neben den klassischen Geld-Spenden haben wertvolle Zeit-Spenden einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft [12]. Insgesamt zeigt die zunehmende Bedeutung der Zeit-Spende den positiven Wertewandel in der Gesellschaft. Die heutigen Philanthropen wollen ihre persönlichen Werte in ihr philanthropisches Engagement einfließen lassen. Konflikte werden benannt, reflektiert und debattiert.

Auch der in der Schweiz geltende Wertekanon zielt auf gesellschaftliche Solidarität und bürgerliches Engagement ab. In Abgrenzung zu den Begriffen wie Gemeinnützigkeit, Non-Profit-Organisationen oder Dritter Sektor zeichnet sich Philanthropie heute durch vier zentrale Argumente aus: Philanthropie ist personenbezogen, wertbezogen, affirmativ (der positiv handelnde Mensch steht im Vordergrund) und Philanthropie ist universell [13].

3. DER MEHRWERT VON WERT(E)ORIENTIERTER PHILANTHROPIE

Auf Basis von ökonomischer und psychologischer Forschung schlagen wir ein Konzept vor, das es ermöglicht, den Wert, der von und für Philanthropen generiert wird, sowohl anhand von objektiven Kriterien wie auch aus der subjektiven Sicht des Philanthropen zu beurteilen.

Abbildung: **DER PHILANTHROPIC VALUE ADDED (PVA)**

| | | Geld-Spenden | Money-Plus | Zeit-Spenden | Venture-Philanthropie |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Investment («Geld») | + individueller Nutzen des Investments | ✓ (indirekt) | ✓ | – | ✓ |
| | + Sozialer Nutzen des Investments | ✓ | ✓ | – | ✓ |
| | – (Kapital-)Kosten des Investments | ✓ | ✓ | – | ✓ |
| | = Shared Value Created by Investment (SVC-invest) | = SVC-invest | = SVC-invest | – | = SVC-invest |
| Involvement (persönlicher Einsatz, «Zeit») | + individueller Nutzen des Involvements | – | – | ✓ | ✓ |
| | + Sozialer Nutzen des Involvements | – | – | ✓ | ✓ |
| | – Cost of Involvement | – | – | ✓ | ✓ |
| | = Shared Value Created by Involvement (SVC-involve) | – | – | = SVC-involve | = SVC-involve |
| | + SVC-invest | ✓ | ✓ | – | ✓ |
| | + SVC-involve | – | – | ✓ | ✓ |
| | = Philanthropic Value Added (PVA) | PVA = SVC-invest | PVA = SVC-invest | PVA = SVC-involve | PVA = SVC-invest + SVC-involve |

3.1 Philanthropic Value Added. Die *Abbildung* zeigt den schematischen Aufbau des PVA. Es handelt sich um eine komplexe *Abbildung*, und es lohnt sich, die einzelnen Teile der Reihe nach zu entwickeln.

Die Kategorien «Geld-Spenden», «Money-Plus», «Zeit-Spenden» und «Venture-Philanthropie» sind wie folgt zu verstehen: Die einfachste Form philanthropischen Engagements ist die klassische Geld-Spende (check book charity), zum Beispiel in Form einer einmaligen finanziellen Unterstützung für ein konkretes Projekt. Der «Money-Plus»-Ansatz geht über die klassische Geld-Spende hinaus und umfasst philanthropische Engagements bzw. Investments in Charity-, Venture- oder Nachhaltigkeits-Fonds, die neben einer sozialen Rendite (z. B. Förderung von Sozialunternehmen in Entwicklungsländern) auch eine finanzielle Rendite abwerfen. Wenn sich eine Person aktiv mit ihrem Fachwissen, ihren speziellen unternehmerischen Fähigkeiten oder Kontakten in ein Projekt einbringt und an massgeschneiderten Lösungen mitarbeitet, kann es sich entweder um eine Zeit-Spende handeln, oder, wenn der Einsatz besonders intensiv ist und auch mit finanziellen Investments einhergeht, um *Venture Philanthropie* [14].

3.1.1 Die Investment-Seite. Wenn heute von «Social Impact», *Social Return on Investment (SROI)* und ähnlichen Konzepten gesprochen wird, so wird dabei vor allem die Frage gestellt, ob sich der Einsatz von gewissen monetären Ressourcen lohnt, ob also gewisse Ziele – die meist durch bestimmte «Key Performance Indicators» definiert sind – ausreichend effektiv erreicht werden können.

Diese Betrachtungsweise ist sinnvoll, denn es ist wichtig zu wissen, mit welchen Kosten gewisse gesellschaftliche Verbesserungen (sozialer Nutzen) erzielt werden. Letztlich sind es Opportunitätskosten, die anfallen, wenn sich ein Philanthrop für dieses und gegen jenes Projekt entscheidet. Eine unzählige Menge von Methoden wurde entwickelt, um den entsprechenden SROI zu ermitteln, und wir gehen daher nicht näher auf dieses (komplexe, aber vielfach andernorts bearbeitete) Thema ein [15].

Die Berechnung des SROI ist schwierig, aber möglich. Dennoch kann eine professionelle Auswahl von Philanthropie-Engagements in dieser Berechnung nicht ihr Ende finden. Denn SROI übersieht zunächst, dass auch für den Geber ein Return on Investment entstehen kann, sodass man wie *Kramer* und *Porter* besser von *Shared Value Created (SVC)* sprechen sollte [16]. In der von *Kramer* und *Porter* entwickelten Form behandelt SVC vorwiegend den Nutzen für ein Unternehmen, den ein Investment erzielt. Tatsächlich gibt es aber auch für den individuellen Philanthropen eine Vielzahl von Nutzen-Möglichkeiten. Ein direkter Nutzen besteht dann, wenn durch Investition in eine sozial wertvolle Aktivität auch ein finanzieller Return ermöglicht wird [17]. Ein indirekter Nutzen, eine «Umwegrentabilität» des Investments kann z. B. durch Vorteile, die durch andere mit der Philanthropie zusammenhängende Aktivitäten entstehen, generiert werden. So kann beispielsweise Networking mit anderen Philanthropen zu weiteren Möglichkeiten für die eigene Karriere führen. Die empirische Evidenz zeigt, dass der Return bzw. der

persönliche Nutzen des Gebers wichtig ist, um nachhaltiges Engagement zu sichern [18]. Es mag überbetont rational klingen, diese Vorteile philanthropischen Investments aufzuzählen. Und doch erscheint nur eine transparente, ehrliche Aufstellung dieser Nutzen und Kosten geeignet zu sein, um die Möglichkeit einer langfristigen Zufriedenheit zu gewährleisten. Wenn sowohl der Nutzen für die Empfänger des Philanthropie-Engagements wie auch der Nutzen für den Philanthropen selbst berücksichtigt sind, bleibt nach Abzug der Kosten (in diesem Fall: Kapitalkosten also de facto Zinsentgang) ein Gesamt-Netto-Wert, eben der Shared Value Created.

Geht es um Individuen als Philanthropen, müssen noch weitere wichtige Aspekte berücksichtigt werden. In der Ökonomie ist es nämlich heute eine praktisch unangefochtene Tatsache, dass Menschen nicht nur durch Eigennutzmaximierung getrieben werden. Bedeutende Motivationen sind sogenannte soziale, auf Verteilung abstellende Präferenzen (z. B. Ungleichheitsaversion) [19] sowie Konsequenzen für sich selbst oder andere unabhängige Präferenzen – also z. B. die gefühlte Verpflichtung zu sogenannten geschützten Werten wie Wahrheit, Leben, Freiheit *an sich* [20]. Die Stärke dieser Motive kann mithilfe geeigneter Fragebogen auch gemessen werden. Handelt ein Philanthrop nun im Sinne seiner Werte bei einem philanthropischen Engagement, so sollte das entsprechend positiv «gezählt» werden. Identität kann als «Asset» aufgefasst werden, als Vermögensteil, in den durch die eigenen Handlungen investiert wird [21].

Die *Abbildung* illustriert auch, wie zwei der einleitend genannten typischen philanthropischen Aktivitäten im PVA-Rahmen abgebildet werden können. Bei Geld-Spenden fallen (Kapital-) Kosten auf Seite des Spenders an, und es kommt zu sozialem Impact, sodass ein reiner SROI mit bewährten Methoden ermittelt werden kann. Es kann auch zu indirekten individuellem Nutzen kommen, z. B. wenn der Spender eine Anerkennung erhält, die ihm in seinen Geschäften hilft, oder aber auch, wenn die Spenden mit seinen tiefen Werten übereinstimmen. (Darüber hinaus mag es noch zu entweder reduzierten Kapitalkosten oder einem direkten Individual Return on Investment durch Steuerersparnisse kommen.) Bei Money-Plus-Engagements erwartet der Philanthrop auch einen Rückfluss seiner Gelder und damit auch zusätzlich einen direkten individuellen Return on Investment.

Wir bezeichnen den durch den Einsatz finanzieller Ressourcen zustandekommenden gesellschaftlichen Mehrwert als *SVC-invest*.

3.1.2 Die Involvement-Seite. Über den Einsatz von Geld hinaus geben viele Philanthropen auch von ihrer Zeit, indem sie sich persönlich zum Beispiel vor Ort engagieren. Auch persönlicher Einsatz (Involvement) durch Einbringen des eigenen Netzwerks, Know-how-Sharing usw. gehört in diese Kategorie. Bei der Venture Philanthropie kommt der Involvement-Seite des PVA besondere Bedeutung zu; bei Zeit-Spenden ist sogar nur dieser Aspekt von Philanthropie relevant, da ja dann definitionsgemäss keine finanziellen Investitionen erfolgen.

Ein *Return on Involvement* kann sich auf verschiedene Arten materialisieren. Ein Philanthrop kann durch solches Engage-

3.1 Philanthropic Value Added. Die *Abbildung* zeigt den schematischen Aufbau des PVA. Es handelt sich um eine komplexe *Abbildung*, und es lohnt sich, die einzelnen Teile der Reihe nach zu entwickeln.

Die Kategorien «Geld-Spenden», «Money-Plus», «Zeit-Spenden» und «Venture-Philanthropie» sind wie folgt zu verstehen: Die einfachste Form philanthropischen Engagements ist die klassische Geld-Spende (check book charity), zum Beispiel in Form einer einmaligen finanziellen Unterstützung für ein konkretes Projekt. Der «Money-Plus»-Ansatz geht über die klassische Geld-Spende hinaus und umfasst philanthropische Engagements bzw. Investments in Charity-, Venture- oder Nachhaltigkeits-Fonds, die neben einer sozialen Rendite (z. B. Förderung von Sozialunternehmen in Entwicklungsländern) auch eine finanzielle Rendite abwerfen. Wenn sich eine Person aktiv mit ihrem Fachwissen, ihren speziellen unternehmerischen Fähigkeiten oder Kontakten in ein Projekt einbringt und an massgeschneiderten Lösungen mitarbeitet, kann es sich entweder um eine Zeit-Spende handeln, oder, wenn der Einsatz besonders intensiv ist und auch mit finanziellen Investments einhergeht, um *Venture Philanthropie* [14].

3.1.1 Die Investment-Seite. Wenn heute von «Social Impact», *Social Return on Investment (SROI)* und ähnlichen Konzepten gesprochen wird, so wird dabei vor allem die Frage gestellt, ob sich der Einsatz von gewissen monetären Ressourcen lohnt, ob also gewisse Ziele – die meist durch bestimmte «Key Performance Indicators» definiert sind – ausreichend effektiv erreicht werden können.

Diese Betrachtungsweise ist sinnvoll, denn es ist wichtig zu wissen, mit welchen Kosten gewisse gesellschaftliche Verbesserungen (sozialer Nutzen) erzielt werden. Letztlich sind es Opportunitätskosten, die anfallen, wenn sich ein Philanthrop für dieses und gegen jenes Projekt entscheidet. Eine unzählige Menge von Methoden wurde entwickelt, um den entsprechenden SROI zu ermitteln, und wir gehen daher nicht näher auf dieses (komplexe, aber vielfach andernorts bearbeitete) Thema ein [15].

Die Berechnung des SROI ist schwierig, aber möglich. Dennoch kann eine professionelle Auswahl von Philanthropie-Engagements in dieser Berechnung nicht ihr Ende finden. Denn SROI übersieht zunächst, dass auch für den Geber ein Return on Investment entstehen kann, sodass man wie *Kramer* und *Porter* besser von *Shared Value Created (SVC)* sprechen sollte [16]. In der von *Kramer* und *Porter* entwickelten Form behandelt SVC vorwiegend den Nutzen für ein Unternehmen, den ein Investment erzielt. Tatsächlich gibt es aber auch für den individuellen Philanthropen eine Vielzahl von Nutzen-Möglichkeiten. Ein direkter Nutzen besteht dann, wenn durch Investition in eine sozial wertvolle Aktivität auch ein finanzieller Return ermöglicht wird [17]. Ein indirekter Nutzen, eine «Umwegrentabilität» des Investments kann z. B. durch Vorteile, die durch andere mit der Philanthropie zusammenhängende Aktivitäten entstehen, generiert werden. So kann beispielsweise Networking mit anderen Philanthropen zu weiteren Möglichkeiten für die eigene Karriere führen. Die empirische Evidenz zeigt, dass der Return bzw. der

persönliche Nutzen des Gebers wichtig ist, um nachhaltiges Engagement zu sichern [18]. Es mag überbetont rational klingen, diese Vorteile philanthropischen Investments aufzuzählen. Und doch erscheint nur eine transparente, ehrliche Aufstellung dieser Nutzen und Kosten geeignet zu sein, um die Möglichkeit einer langfristigen Zufriedenheit zu gewährleisten. Wenn sowohl der Nutzen für die Empfänger des Philanthropie-Engagements wie auch der Nutzen für den Philanthropen selbst berücksichtigt sind, bleibt nach Abzug der Kosten (in diesem Fall: Kapitalkosten also de facto Zinsentgang) ein Gesamt-Netto-Wert, eben der Shared Value Created.

Geht es um Individuen als Philanthropen, müssen noch weitere wichtige Aspekte berücksichtigt werden. In der Ökonomie ist es nämlich heute eine praktisch unangefochtene Tatsache, dass Menschen nicht nur durch Eigennutzmaximierung getrieben werden. Bedeutende Motivationen sind sogenannte soziale, auf Verteilung abstellende Präferenzen (z. B. Ungleichheitsaversion) [19] sowie Konsequenzen für sich selbst oder andere unabhängige Präferenzen – also z. B. die gefühlte Verpflichtung zu sogenannten geschützten Werten wie Wahrheit, Leben, Freiheit *an sich* [20]. Die Stärke dieser Motive kann mithilfe geeigneter Fragebogen auch gemessen werden. Handelt ein Philanthrop nun im Sinne seiner Werte bei einem philanthropischen Engagement, so sollte das entsprechend positiv «gezählt» werden. Identität kann als «Asset» aufgefasst werden, als Vermögensteil, in den durch die eigenen Handlungen investiert wird [21].

Die *Abbildung* illustriert auch, wie zwei der einleitend genannten typischen philanthropischen Aktivitäten im PVA-Rahmen abgebildet werden können. Bei Geld-Spenden fallen (Kapital-) Kosten auf Seite des Spenders an, und es kommt zu sozialem Impact, sodass ein reiner SROI mit bewährten Methoden ermittelt werden kann. Es kann auch zu indirekten individuellem Nutzen kommen, z. B. wenn der Spender eine Anerkennung erhält, die ihm in seinen Geschäften hilft, oder aber auch, wenn die Spenden mit seinen tiefen Werten übereinstimmen. (Darüber hinaus mag es noch zu entweder reduzierten Kapitalkosten oder einem direkten Individual Return on Investment durch Steuerersparnisse kommen.) Bei Money-Plus-Engagements erwartet der Philanthrop auch einen Rückfluss seiner Gelder und damit auch zusätzlich einen direkten individuellen Return on Investment.

Wir bezeichnen den durch den Einsatz finanzieller Ressourcen zustandekommenden gesellschaftlichen Mehrwert als *SVC-invest*.

3.1.2 Die Involvement-Seite. Über den Einsatz von Geld hinaus geben viele Philanthropen auch von ihrer Zeit, indem sie sich persönlich zum Beispiel vor Ort engagieren. Auch persönlicher Einsatz (Involvement) durch Einbringen des eigenen Netzwerks, Know-how-Sharing usw. gehört in diese Kategorie. Bei der Venture Philanthropie kommt der Involvement-Seite des PVA besondere Bedeutung zu; bei Zeit-Spenden ist sogar nur dieser Aspekt von Philanthropie relevant, da ja dann definitionsgemäss keine finanziellen Investitionen erfolgen.

Ein *Return on Involvement* kann sich auf verschiedene Arten materialisieren. Ein Philanthrop kann durch solches Engage-

gement durchaus persönliche Zwecke fördern – sein Netzwerk ausbauen, sich Fähigkeiten aneignen. Eine Werbeagentur, die sich beispielsweise zur Verfügung stellt, um einer karitativen Organisation eine ansprechende Homepage und andere Werbematerialien zu gestalten, erweckt vielleicht das Interesse weiterer Kunden.

Gerade die oben erwähnten erweiterten, über Eigennutz hinausgehenden Präferenzen können hier auch eine besonders grosse Rolle spielen. Es kann identitätsstiftend sein, sich freiwillig zu engagieren. Es mag besondere Erfüllung für einen Philanthropen bedeuten. Ein Philanthrop mag eine tiefe Empfindung haben, dass er seiner Bestimmung näher gekommen ist, und er mag persönliche Befriedigung mit seinem Involvement erlangen. Diese Werte sollen nicht vernachlässigt, sondern im Rahmen einer professionellen Begleitung des Philanthropen eben gerade explizit erfasst werden.

Wie auf der Investment-Seite gibt es auch auf der Involvement-Seite einen gesellschaftlichen Nutzen, der durch den Einsatz persönlicher Ressourcen des Philanthropen erreicht wird, z. B. durch Knowledge-Transfer.

Konkrete Kosten fallen natürlich ebenfalls an. Zeiteinsatz hat Opportunitätskosten. Der Einsatz des eigenen Netzwerks für philanthropischen Zweck A bedeutet, dass man es nicht für philanthropischen Zweck B einsetzen kann (und auch nicht für den Geschäftszweck C). Kosten von persönlichem Engagement können auch im erhöhten Krankheits- und Sicherheitsrisiko bestehen, das Philanthropen auf sich nehmen, die direkt vor Ort z. B. in Afrika tätig sind.

Der Nettomehrwert, der sich aus der Summe des individuellen und sozialen Nutzens des Involvements nach Abzug der Kosten des Involvements ergibt, ist der durch Involvement generierte gesellschaftliche Mehrwert, *SVC-involve*.

3.2 Essentielle Eigenschaften des PVA. Wie in der Abbildung gezeigt, ist PVA die Summe aus SVC-invest und SVC-involve. Je nach Art des Engagements kommen, wie in der Abbildung ersichtlich, unterschiedliche Komponenten des PVA zum Tragen. PVA ist eine *individuelle* Grösse, die den *Mehrwert* eines philanthropischen Engagements zusammenfasst und die einen *Vergleich* verschiedener Engagements ermöglicht.

→ PVA ist *individuell*, da er auf die Präferenzen des Philanthropen abstellt. Anders als EVA ist PVA eine bewusst subjektive Kennzahl. Jeder Philanthrop wird ein gegebenes philanthropisches Engagement anders bewerten. → PVA misst den *Mehrwert* eines Engagements, da auch die Kosten – expliziter wie impliziter Natur – berücksichtigt werden. Wichtig ist, dass im Rahmen des PVA gerade nicht automatisch «mehr» auch «besser» ist. So kann der PVA eines venture-philanthropischen Engagements grösser oder auch kleiner sein als der PVA eines reinen Geld-Spenden-Engagements. Dies hängt ganz davon ab, ob durch das zusätzliche Engagement für den Philanthropen ein persönlicher Mehrwert generiert wird. → PVA ermöglicht es einem Philanthropen, verschiedene Engagements miteinander zu *vergleichen*. Im nächsten Abschnitt wird aufgezeigt, wie und ob die verschiedenen Dimensionen von PVA vergleichbar gemacht werden können.

4. ÜBERLEGUNGEN ZUR PRAKTISCHEN IMPLEMENTIERUNG

Wir geben an dieser Stelle erste Hinweise darauf, wie PVA eingesetzt werden kann, können aber aus Platzgründen nicht auf nähere Details eingehen. Der Einsatz von PVA hat bei geeigneter Umsetzung unmittelbare Vorteile für die Empfänger philanthropischen Engagements und für den Philanthropen selbst. Die Ermittlung von PVA (a) fördert Integrität, (b) ermöglicht eine bessere Allokation des Engagement-Budgets, (c) hilft, einen grösseren Impact zu erlangen, (d) unterstützt bei adäquater laufender Betreuung zeitkonsistente Entscheidungen, (e) führt zu höherer Zufriedenheit des Philanthropen mit seinem Engagement und (f) fördert das Vertrauen zwischen Philanthropen und betreuenden Finanzdienstleister. Wir kommentieren ausgewählte Punkte kurz:

Ad (b): Grundsätzlich ist es möglich, eine Gesamt-Maximierung des PVA dadurch anzustreben, dass der Philanthrop sowohl die Intensität seines Engagements als auch die Art des Engagements wählt. In praktischer Hinsicht wird es aber oft einfacher sein, zunächst festzustellen, wie intensiv (mit wieviel Zeit und Geld) der Philanthrop sich generell engagieren will, und danach, gegeben diese Intensität, auszuwählen, welche von mehreren möglichen Engagement-Optionen den höchsten PVA realisieren lässt.

Ad (d): Ein Problem bei philanthropischen Engagements ist «relying too much on values too late in the process» [22]. Bei PVA hingegen spielen Werte und Präferenzen von Beginn weg eine Rolle und ermöglichen daher erst konsistente Entscheidungen. Das bedeutet nicht, dass vom ersten Moment an ein absolut vollständiges Persönlichkeitsprofil des Philanthropen notwendig ist. Vielmehr kann es schon sehr hilfreich sein, wenn anhand einer PVA-Checkliste überprüft werden kann, inwieweit Aspekte, die bei der Auswahl früherer Engagements eine Rolle gespielt haben, auch im aktuellen Fall relevant sind. PVA benötigt ein begleitendes Management durch den betreuenden Finanzdienstleister. Nur so kann sichergestellt werden, dass im Laufe der Zeit die Präferenzen des Philanthropen kohärent und in zunehmendem Detailgrad erfasst werden. Auch Veränderungen im Fokus des Philanthropen können so rechtzeitig in der Engagement-Auswahl reflektiert werden.

Ad (e) und (f): Erhöhte Zufriedenheit wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Philanthrop dem Finanzdienstleister mehr vertraut. Eine Bank beispielsweise wird so vermutlich von intensiveren Kundenbeziehungen profitieren, auch durch erhöhten Zufluss von zu verwaltenden Geldern.

Voll ausgebaut ist PVA eine Kennzahl, die in einer Währung ausgedrückt werden kann. Dies ist möglich, wenn es der Philanthrop wünscht. Dann allerdings muss der Philanthrop akzeptieren, explizite Trade-Offs zwischen den für PVA eine Rolle spielenden Faktoren zu machen. Vermutlich kann ein mehrstufiges Vorgehen Sinn machen. Im ersten Schritt wird den bereits «klassischen» Social-Impact-Rechnungen eine Kalkulation der oben erwähnten «Umwegrentabilität» zur Seite gestellt. Investments in die eigene Identität und Werte zu bewerten (sowohl auf der Investment- als auch auf der Engagement-Seite von PVA), erscheint auf den ersten Blick schwierig. Und dennoch wird genau dies täglich gemacht. Zum Beispiel nehmen viele Individuen professionelle Hilfe durch Coaching in Anspruch – und haben eine sehr konkrete Vorstellung davon, wieviel denn eine Coaching-Stunde kosten darf. Damit wird aber eindeutig ein unmittelbarer Tra-

deoff von Seelenheil mit anderen Gütern, die dem Philanthropen am Herzen liegen (auch Konsumgütern!) akzeptiert. Es steht daher ausser Frage, dass diese Überlegung auch bei philanthropischen Engagements gelten kann.

Eine plausible Zwischenlösung kann sein, PVA zunächst als mehrdimensionales Konzept aufzufassen. PVA-quant umfasst die quantitativ erfassbaren Komponenten, PVA-qual jene, die der Philanthrop momentan lieber in keinen direkten Tradeoff mit den quantitativen setzen möchte. Dennoch ist die Auflistung sinnvoll, da so keine wesentlichen Aspekte verloren gehen (bzw. nur unterbewusst eine Rolle spielen). Selbst mit den qualitativen Aspekten kann im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse eine wichtige Entscheidungsgrundlage geliefert werden. Bei Rangordnungen ist allerdings besonders auf die Gefahr von (Selbst-)Manipulationen und ex-post-Anpassungen von Kriteriengewichtungen zu achten.

Insgesamt ist wichtig, dass die Nützlichkeit des PVA-Konzepts nicht davon abhängt, wie die Entscheidung punkto Vergleichbarkeit ausfällt. Denn «nicht vergleichbare» Aspekte werden ja nicht deswegen weniger wichtig, nur weil sie nicht unmittelbar einfach quantifizierbar sind.

5. FAZIT

Dieser Artikel plädiert dafür, philanthropisches Engagement nicht, wie bisweilen üblich, auf die Berechnung von «Social Impact Factors» oder Ähnlichem zu reduzieren. Vielmehr sieht er eine Chance in einer geschickten und ehrlichen Analyse der Präferenzen und der individuellen Werte des Philanthropen. PVA ist ein Tool, mit dem ein möglichst umfassender Blick auf Faktoren gewonnen werden kann, die für die Bewertung eines philanthropischen Engagements eine Rolle spielen. So kann der tief verankerten Liebe zu den Menschen – die der Philanthropie schliesslich ihren Namen gibt – durch optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden persönlichen Ressourcen zum Durchbruch verholfen werden. ■

Anmerkungen: *Wir bedanken uns bei Dr. Hans-Peter Burkhard, Dr. Dragan Ilic und Prof. Dr. Rudolf Volkart für ihre Kommentare zu diesem Artikel. 1) Vgl. List, 2011, S. 165. 2) Vgl. Hackl et al., 2009, S. 24. Es gibt allerdings eine breite Variation. In der genannten Studie rangieren Japan, Polen, Spanien und Ungarn mit rund 15% Beteiligung am unteren Ende, die USA und Schweden mit rund 50% am oberen Ende. 3) Vgl. von Schnurbein und Bethmann, 2010, S. 11f. 4) Siehe Donahue und Zeckhauser, 2011. 5) Das Wort Philanthropie stammt aus dem Griechischen und setzt sich aus «Philos» (Liebender, Freund) und «Anthropos» (Mensch) zusammen. 6) Wir verwenden im folgenden der Einfachheit halber die männliche Form, meinen aber immer sowohl männliche wie auch weibliche Philanthropen (und in einigen Fällen auch Unternehmen, die philanthropische Rollen übernehmen). 7) Karoly et al., 2001, S. 5. 8) Unseres Wissens handelt es sich um die erstmalige Verwendung dieses Begriffs. 9) Zu EVA im Überblick siehe etwa Volkart, 2011, insb. S. 324 ff. 10) <http://givingpledge.org> «The Giving Pledge» ist ein Ver-

such die reichsten Personen und Familien der USA einzuladen, einen Grossteil ihres Reichtums philanthropischen Zwecken zukommen zu lassen. 11) Meno und Preston, 2011. 12) Siehe z. B. Curtis et al., 2001, Hackl et al., 2009, Dekker und Halman, 2003, Wilson, 2000, und viele mehr. Eine aktuelle Studie von Barclays Wealth hat untersucht, in welchen Ländern Zeit- und Geld-Spenden für High Net Worth Individuals (HNWIs) gemeinsam einen gleich grossen Stellenwert haben, siehe Barclays-Wealth und Ledbury-Research, 2010. 13) Von Schnurbein und Bethmann, 2010, S. 11f. 14) Zur Definition von Venture Philanthropie siehe die Erläuterungen der European Venture Philanthropy Association auf deren Homepage <http://evpa.eu.com>. Siehe auch John, 2010. Typischerweise beinhaltet Venture Philanthropie auch ein finanzielles Ziel des Philanthropen. 15) Siehe Tuan, 2008, für einen Überblick. 16) Siehe auch Porter und Kramer, 2011. 17) Impact investments werden als «emerging asset class» gehandelt; vgl. J. P. Morgan, 2010. 18) Siehe zum Beispiel Landry et al., 2010, sowie List, 2011, für einen

Überblick. 19) Siehe zum Beispiel Fehr und Fischbacher, 2002, und Fehr und Fischbacher, 2003, für einen Überblick. 20) Siehe zum Beispiel Baron und Spranca, 1997, Tetlock et al., 2000, und Gibson et al., 2011. 21) Vgl. Akerlof und Kranton, 2000 und Benabou und Tirole, 2010. 22) Siehe Ditkoff und Colby, 2009.

Literatur: ▶ Akerlof, G. A., Kranton, R. E., 2000. Economics and Identity. Quarterly Journal of Economics 105, 715–753. ▶ Barclays-Wealth, Ledbury-Research, 2010. Global Giving: The Culture of Philanthropy. White paper. ▶ Baron, J., Spranca, M., 1997. Protected Values. Organizational Behavior and Human Decision Processes 70, 1–16. ▶ Benabou, R., Tirole, J., 2010. Identity, Dignity and Taboos: Beliefs as Assets. Quarterly Journal of Economics forthcoming. ▶ Curtis, J. E., Baer, D. E., Grabb, E. G., 2001. Nations of Joiners: Explaining Voluntary Association Membership in Democratic Societies. American Sociological Review 66, 783–805. ▶ Dekker, P., Halman, L., 2003. The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives. Kluwer, New York. ▶ Ditkoff, S. W., Colby,

S.J., 2009. Galvanizing Philanthropy. *Harvard Business Review* 87, 134. ▶ Donahue, J., Zeckhauser, R.J., 2011. Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times Princeton University Press, Princeton. ▶ Fehr, E., Fischbacher, U., 2002. Why social preferences matter. *Economic Journal* 112, C1-C33. ▶ Fehr, E., Fischbacher, U., 2003. The nature of human altruism. *Nature* 425, 785-791. ▶ Gibson, R., Tanner, C., Wagner, A.F., 2011. Honesty can trump self-interest: Experimental evidence on protected values for truth as motivators for truth-telling. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1323283. ▶ Hackl, F., Halla, M., Pruckner, G., 2009. Volunteering and the State. Working Paper. ▶ John, R., 2010. Vorwort. In: Hoelscher P, Ebermann T & Schlüter A (eds.) *Venture Philanthropie in Theorie und Praxis*. Maecenata Schriften, Stuttgart. ▶ Karoly, L.A., Kilburn, M.R., Bigelow, J.H., Caulkins, J.P., Cannon, J.S., 2001. Chapter Two: Overview of Cost and Outcome Analysis. In: RAND (ed.) *Assessing Costs and Benefits of Early Childhood Intervention Programs: Overview and Applications to the Starting Early, Starting Smart Program*. RAND, p. online. ▶ Landry, C.E., Lange, A., List, J.A., Price, M.K., Rupp, N.G., 2010. Is a Donor in Hand Better than Two in the Bush? Evidence from a Natural Field Experiment. *American Economic Review* 100, 958-983. ▶ List, J.A., 2011. The Market for Charitable Giving. *Journal of Economic Perspectives* 25, 157-80. ▶ Meno, M.d., Preston, C., 2011. After a frugal year, 2011 may see a jump in top donors' giving. *The Chronicle of Philanthropy*. ▶ Morgan, J.P., 2010. Impact Investments: An emerging asset class. ▶ Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, 62-77. ▶ Schnurbein, G.v., Bethmann, S., 2010. *Philanthropie in der Schweiz*, Band 1. Universität Basel, Basel. ▶ Tetlock, P.E., Kristel, O.V., Elson, S.B., Green, M.C., Lerner, J.S., 2000. The psychology of the unthinkable: Taboo Trade-Offs, Forbidden Base Rates, and Heretical Counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 853-870. ▶ Tuan, M.T., 2008. Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. *Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement*. ▶ Volkart, R., 2011. *Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung und Investition*. Versus, Zürich. ▶ Wilson, J., 2000. Volunteering. *Annual Review of Sociology* 26, 215-240.

RÉSUMÉ

La valeur (ajoutée) de la philanthropie fondée sur la ou les valeurs

La grande majorité des humains ne sont pas indifférents au bien-être de leurs semblables, ce qui se traduit par des actions impressionnantes. Pas moins de 90% des citoyens américains font ainsi des dons en faveur d'œuvres caritatives. Dans les pays développés, environ 30% des citoyens œuvrent bénévolement en faveur d'organismes sociaux. En Suisse, les dons atteignent chaque année un peu plus d'un milliard de francs. Le présent article comprend la philanthropie comme l'amour du prochain sous forme d'activités privées volontaires dans le cadre desquelles temps et/ou argent sont voués à des fins d'utilité publique. La philanthropie peut aussi être axée sur les résultats. Allant alors au-delà de la simple action de bienfaisance, elle escompte comme résultat un retour concret sur l'investissement financier ou personnel.

Car en dépit de toute la générosité et de l'engagement dont il est fait preuve, les ressources philanthropiques – le temps et l'argent – sont comptées. Comme pour toutes ressources se pose alors la question de leur affectation optimale. De nombreuses activités philanthropiques sont le fait de personnes très fortunées. C'est en particulier l'une des raisons pour lesquelles la philanthropie est perçue par les prestataires financiers comme un secteur d'activité connaissant une forte croissance. Comment une banque peut-elle conseiller durablement des philanthropes potentiels tout en générant une réelle plus-value pour toutes les parties concernées – ceux qui bénéficient de l'aide, les philanthropes eux-mêmes et le prestataire de services financiers?

La thèse essentielle défendue dans cet article est que toute action philanthropique, pour être durablement efficace, doit s'inscrire dans une perspective tenant compte des valeurs et des préférences de son auteur. A ce stade et pour concrétiser cette idée, nous proposons le concept de *Philanthropic Value Added* (PVA). A l'instar de la notion d'*Economic Value Added* (EVA, valeur économique ajoutée) qu'utilisent les entreprises, le concept de PVA repose sur l'idée qu'un rendement adéquat peut être exigé sur les ressources affectées. Mais à l'inverse

de l'EVA, la PVA intègre sciemment un élément individuel subjectif, d'importance certes capitale, mais qui peut néanmoins être évalué sur une échelle de comparaison. La PVA peut résulter tant d'un investissement (la promesse financière) que d'un engagement (temporel) du philanthrope, étant entendu que les deux types d'engagements apportent une utilité sur le plan social et individuel et génèrent des coûts. Comme on le voit, la PVA dépasse de loin les calculs usuels d'«impact social», tant il est vrai que sur un plan individuel, l'action philanthropique est à même de répondre à une multitude de besoins directs et indirects, notamment que l'action philanthropique est souvent génératrice d'identité pour celui qui l'entreprend. Quoi qu'il en soit, nous sommes d'avis que seule une analyse transparente et honnête des coûts et avantages permet d'apporter une satisfaction suffisante à terme tout en générant les effets positifs recherchés.

Le recours à la PVA, pour autant qu'elle soit mise en œuvre de manière adéquate, apporte des avantages immédiats tant pour les bénéficiaires de l'engagement caritatif que pour le philanthrope lui-même. Le recours à la PVA encourage l'intégrité, permet une meilleure allocation du budget consacré à l'engagement philanthropique, aide à générer un plus grand impact, soutient la prise des décisions requises au fil du temps dans le cadre d'un suivi judicieux, assure au philanthrope une plus grande satisfaction pour son engagement, et finalement renforce la confiance entre le philanthrope et son prestataire de services financiers.

Globalement, le présent article montre que les engagements de nature philanthropique ne se réduisent pas à la seule prise en compte de facteurs d'impact social ou autre. Bien au contraire, il présente l'opportunité d'analyser de manière ciblée et honnête les préférences et l'échelle de valeurs individuelles du philanthrope, afin que son amour du prochain – l'essence-même de la philanthropie, et qui lui donne son nom – y puise la meilleure affectation possible des ressources personnelles disponibles. *CMF/AFW*