

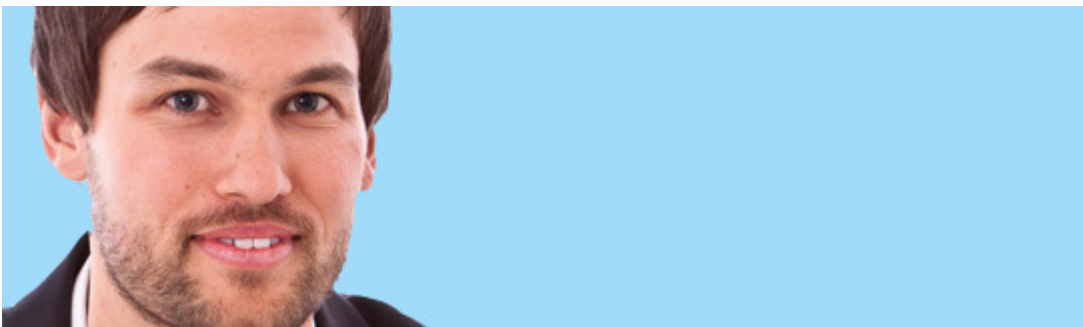


Veröffentlicht auf CFOworld (<http://www.cfoworld.de>)

[Startseite](#) > "Keine Sozialromantik"

Social Venture Capital

"Keine Sozialromantik"



© Social Venture Fund

Venture Capital wird sozial. Johannes Weber, Geschäftsführer des Social Venture Fund, über Innovation, die Schwerkraft der Spende und den Spagat zwischen Nutzen und Gewinn.

26. Mär 2013 von Christina Moehle

CFOworld: Gab es für Sie persönlich eine Initialzündung, den *Social Venture Fund* zu starten, oder war es ein längerer Prozess?

Johannes Weber: Beides. Ich hatte vor dem *Social Venture Fund* eine Fondsgesellschaft im Nachhaltigkeitsbereich, über die ich an eine große *Charity*-Organisation gespendet habe. Dabei ist mir bewusst geworden, dass ich als Unternehmer Philanthropie gerne anders angehen möchte. Nach dem Verkauf der Fondsgesellschaft fing ich an, mit Sozialunternehmern zu arbeiten, und kam davon nicht mehr los. Das Problem dieser Unternehmer ist, dass sie weder von *Venture Capitalists* noch von Banken Kapital erhalten und deshalb ein eigenes Finanzierungsvehikel brauchen. Das hat mich sehr inspiriert. Einen Fonds aufzulegen, war die aus meiner Sicht die sinnvollste Art, wie ich ihnen helfen konnte. Und wenn man durch die richtigen Türen geht, dann öffnen sich weitere - das hat mich auf meinem Weg sehr bestärkt.

Sie sind jetzt schon seit mehr als 3 Jahren in dem *Social Venture Capital*-Markt aktiv. Haben Sie den Eindruck, dass das Konzept des *Social Business* das Potenzial besitzt, auch in traditionellen Wirtschaftsbereichen etwas zu bewegen?

Ich glaube es kommt darauf an, wie eng oder wie weit man *Social Entrepreneurship* definiert. Wenn ich Sozialunternehmertum als einen Teilaspekt der inspirierten Unternehmerschaft oder des *Non Profit Managements* verstehe, dann existiert eine kleine Branche, die allerdings ihre Daseinsberechtigung hat und auch wächst. Wenn ich mir dagegen die unternehmerische Seite und Beispiele wie unsere Portfoliobeteiligung *Kinderzentren Kunterbunt* anschau, dann ist das Thema mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Kinderzentren generieren zweistellige Millionenumsätze und sind gleichzeitig ein echtes Sozialunternehmen, da es dem Geschäftsmodell

inhärent ist, bezahlbare Kindergartenplätze zu schaffen. Wir spüren inzwischen auch eine deutlich verstärkte Nachfrage von privaten und institutionellen Investoren. In Großbritannien gibt es sogar die ersten staatlichen Investoren, konkret eine große Sozialbank mit 600 Millionen Pfund Investitionsvolumen, die sich nur an solchen Fondsmodellen wie dem unseren beteiligen möchte. Das ist für mich ein deutliches Zeichen, dass die *Social Business*-Idee an Zuspruch gewinnt.

Beschränken sich Ihrer Erfahrung nach die großen Konzerne vorwiegend auf ein wenig *Corporate Social Responsibility (CSR)* nebenbei, oder findet auch dort ein tiefergehendes Umdenken statt?

Als Investoren kommen Konzerne eher selten vor. Eine Großbank hat als Teil ihrer *Private Equity*-Allokation in uns investiert, aber ansonsten treten Konzerne eher als Kunden unserer Portfoliogesellschaften auf. Der erste Kunde von *Auticon* war beispielsweise *Vodafone*. Das geschieht sicherlich nicht nur, um eine gute CSR-Geschichte zu generieren - dafür ist der Abstimmungsprozess innerhalb des Konzerns zu komplex. Die Arbeit mit autistischen Software-Testern hat im Leistungserstellungsprozess von *Vodafone* absolut seine Daseinsberechtigung.

Würden Sie zustimmen, dass es mittlerweile eine „regelrechte Explosion“ an *Social Business*-Aktivitäten gibt, wie Peter Spiegel, der Leiter des *Vision Summit*, es bezeichnete?

Es gibt eindeutig eine Explosion der Vielfalt an Aktivitäten. Aber auch hier stellt sich wieder die Frage der Definition: Wenn man jeden dazu zählt, der eine gute soziale Idee hat, dann stimmt die Aussage natürlich. Auch dann, wenn man beobachtet, wer sich die Marke *Social Entrepreneur* anheftet. Ich persönlich sehe eher ein verhaltenes, aber gutes Wachstum an investierbaren, sozialen Unternehmen. Von einer Explosion an genialen Geschäftsideen in diesem Umfeld zu sprechen, wäre eindeutig übertrieben.

Es ist also eine Frage der Professionalität?

Genau, zumindest nach unseren Kriterien. Es bildet sich mittlerweile durchaus ein eigenständiger, kleiner Industriezweig heraus. Das wird unter anderem daran deutlich, dass inzwischen jede Universität, die etwas auf sich hält, einen Lehrstuhl für *Social Entrepreneurship* anbietet, es *Events* und *Rating*-Agenturen in diesem Bereich gibt und die *KfW* ein eigenes Investitionsprogramm aufgelegt hat, bei dessen Auflage wir unterstützend tätig waren. Ich würde das jedoch noch nicht als eine eigene *Asset*-Klasse bezeichnen.

Gibt es für Sie einen erkennbaren Trend in puncto Quantität und Qualität des *Deal Flow*?

Am Anfang, als wir noch unbekannter waren, kam sehr wenig *Deal Flow* auf uns zu. Er war aber nicht unbedingt von schlechterer Qualität als heute. Organisationen, die uns bereits kannten, stellten uns gute Projekte vor. Mittlerweile erreichen uns in etwa 300 Deals pro Jahr, wodurch unser Team gefordert ist, die wirklich guten Bewerbungen herauszufiltern. Der Finanzbedarf ist hoch, aber auch bei uns funktioniert die Auswahl analog zu einem klassischen *Venture Capital Fonds*, der aus 300 Angeboten pro Jahr letztendlich vielleicht zwei *Investments* identifiziert. Das soll nicht abschreckend klingen für Sozialunternehmer, die sich bei uns bewerben, aber wir haben relativ spitze Kriterien, die nicht alle Bewerber erfüllen können. Insofern wird das Signal stärker, aber es nimmt nicht so stark zu wie das Rauschen.

"Wissenschaftliches Reporting nicht umsetzbar."

Der soziale Nutzen (*Social Impact*) und seine Messung sind sehr bedeutend für Ihr Geschäft. Wie sind Ihre Erfahrungen in der Praxis hinsichtlich der Priorisierung des sozialen Nutzens gegenüber der Gewinnerzielung? Gibt es Konfliktsituationen?

Wir haben uns tiefgreifend mit dem Thema *Impact Measurement* auseinandergesetzt und beschäftigen seit einer Weile einen Doktoranten und Spezialisten in diesem Feld, der uns in der praktischen Umsetzung hilft. Unsere Erfahrung zeigt, dass bei einer Investition in ein echtes Sozialunternehmen der *Social Impact* dem Geschäftsmodell inhärent ist - er liegt sozusagen in der DNA, im Kern des Leistungserstellungsprozesses. Das bedeutet, dass er sich auch gleichermaßen mit dem Wachstum des Geschäfts vergrößert. Ein Beispiel: *Auticon* beschäftigt autistische Software-Tester. Wenn mehr Kunden und mehr Umsatz akquiriert werden, dann werden mehr Autisten beschäftigt und der *Social Impact* nimmt gleichermaßen zu. Es gibt natürlich Geschäftsmodelle, in denen das eine mit dem anderen in Konflikt steht, dort sind wir aber nicht investiert. Es kann jedoch sein, dass Konflikte unter den *Performance*-Indikatoren bestehen, die für das *Impact Measurement* ausgesucht werden. Unsere Portfoliofirma *VerbaVoice*, die Transkriptions-Dienstleistungen für Hörgeschädigte anbietet, kann beispielsweise messen, wie viele Hörgeschädigte Hilfe erhalten, oder aber wie viele Dienstleistungsstunden erbracht wurden. *VerbaVoice* konzentriert sich aktuell auf Studenten als Kunden, da diese einen sehr regelmäßigen Bedarf an Transkriptionsstunden haben. Wenn wir stattdessen die Anzahl der Menschen erhöhen wollten, die mit der Dienstleistung erreicht werden, dann müsste sich *VerbaVoice* auf große Veranstaltungen fokussieren. Man muss sich also genau überlegen, welchen Weg man beschreiten möchte.

Gerade bei *VerbaVoice* ist durch die hauseigene Spracherkennungs-Software eine Anwendungsmöglichkeit vorstellbar, die keinen sozialen Nutzen erfüllt. Ist es immer leicht, einem solchen Weg zu widerstehen?

Die Software von *VerbaVoice* eignet sich sicher auch für Dienstleistungen wie beispielsweise eine Diktat-Transkription für Anwälte. Als einer der hauptsächlich sozialen Investoren in diesem Unternehmen vertreten wir die Meinung, dass es nicht rational wäre, einen solchen zusätzlichen *Cashflow* nicht zu nutzen, vorausgesetzt das *Management* des Unternehmens wird dadurch nicht belastet, sondern kann sich unvermindert seinem eigentlichen Ziel widmen. Wenn die Firma diese Software zum Beispiel an eine externe Adresse lizenziert, dann richtet dieser Weg keinen Schaden an, sondern bleibt neutral zum *Social Impact* und wirkt positiv auf den Gewinn. Hauptsache ist, dass das *Management* der sozialen Mission treu bleibt. Das gilt für operative Geschäftsentscheidungen wie auch für *Exit*-Entscheidungen. Es ist ein echter Spagat. Leider gibt es viel mehr graue Schattierungen, als man vielleicht vermutet.

Fruchten mittlerweile die diversen Initiativen zur Messung des sozialen Nutzens und zum *Reporting*?

Es gibt einen starken Trend seitens der Forschung, *Reporting*-Standards einzuführen. Wir haben uns alle Standards angesehen und festgestellt, dass keiner davon für uns in die Praxis umsetzbar ist - zumindest nicht ohne Anpassung. Entweder sind sie zu komplex, oder sie messen Faktoren, die wir nicht messen können, aggregieren soziale Effekte in einer Weise, wie wir es nicht tun, oder beschäftigen die Sozialunternehmer so intensiv, dass sie nicht mehr auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Wir messen und aggregieren, was wir können, wissen aber auch, dass am Ende nicht eine einzige Zahl wie zum Beispiel ein *Social Impact* von 70 Prozent herauskommen kann. Das wäre absolut irreführend. Wir führen ein intensives *Impact Reporting* durch, was auch zunehmend vom Markt verlangt wird. Je mehr institutionelle Investoren in diesen Sektor drängen, desto wichtiger wird es, dass man eine aussagekräftige Antwort auf die Frage nach dem sozialen Nutzen liefern kann.

Können Sie erläutern, welche konkrete Kriterien Sie zur Messung verwenden?

Pro Portfoliounternehmen verwenden wir mehrere *Key Performance Indicators*. Einige davon sind bei jedem Unternehmen gleich. Der Indikator *Equity-Salary* misst beispielsweise, wie das

Verhältnis zwischen dem Gehalt des *Chief Executive Officer* (CEO) und dem des am niedrigsten bezahlten Angestellten ist – Stichwort: Inklusion. Es ist sehr interessant zu sehen, dass sich dieser Faktor über unser gesamtes Portfolio hinweg doch sehr stark von dem der DAX-Konzerne unterscheidet. Darüber hinaus entwickeln wir firmenspezifische Indikatoren, die wir kontinuierlich messen. Der Kern der Methode besteht in einer Wirkungskette: *Input – Measure – Output – Outcome*. Die wesentliche Frage, das Ziel dabei ist: Was ist mein soziales Problem, was also will ich lösen? Wenn dieses Ziel mit dem *Output* nicht zusammenpasst, oder, schlimmer noch, nicht mit dem *Outcome*, dann habe ich es verfehlt. Ich sehe das oft in der *Charity*-Welt: Man geht mit einer tollen Intention in den Markt, startet eine Reihe von Aktionen, die man im Jahresbericht beschreibt, aber eigentlich hat das eine mit dem anderen sehr wenig zu tun. Effizienz und Wirkung entstehen nur, wenn mein Ziel mit meinen Maßnahmen, mit meinem *Output* und am Ende mit meinem *Outcome* übereinstimmt.

Das erfordert sicher viel Disziplin.

Richtig. Ein Problem besteht aber auch darin, dass die *Outputs* messbar sind, die *Outcomes* aber nur sehr schwer. Um beim Beispiel *VerbaVoice* zu bleiben: Der *Output* besteht darin, wie viele Transkriptionsstunden für die Studenten geleistet wurden, der *Outcome*, in wie weit das Bildungsniveau der hörgeschädigten Menschen verbessert wurde. Eigentlich müsste man eine große Studie mit einer repräsentativen Grundgesamtheit in Auftrag geben, um den *Outcome* zu messen. Man kann sich aber auch einzelner *Testimonials* bedienen, indem man im konkreten Beispiel Studenten befragt, ob sie sich durch den Einsatz der *VerbaVoice*-Dienstleistungen an der Uni leichter getan haben. Die Messung dieser Kette bildet für uns die Grundlage, und ich glaube, dass sich auch der *Impact Measurement*-Markt in diese Richtung entwickeln wird.

Das heißt, Sie haben für sich eine generelle Systematik und einen Baukasten definiert, aus dem Sie für einzelne Portfoliofirmen die passenden Werkzeuge entnehmen.

Ganz genau. Am Ende entsteht daraus eine sogenannte *Impact Map*, in der wir versuchen, das Unternehmen unter anderem in seinen *Stakeholder*-Beziehungen und seinen einzelnen *Performance Indicators* abzubilden und das Ergebnis dann für unsere Investoren grafisch darzustellen. Wir messen darüber hinaus auch Indikatoren, die wir nicht kommunizieren, die aber vielleicht später einmal wichtig werden könnten.

Und diese Messung gewinnt für Investoren zunehmend an Bedeutung?

Ja. Grundsätzlich ist es für jeden Investor wichtig, ein Gefühl dafür zu bekommen, was mit seinem Geld geschieht. Spezialisierte *Impact Investors* aber, wie zum Beispiel der *European Investment Fund* (EIF), der vermehrt in diesen Bereich hineingeht, sind in der Messung sehr weit fortgeschritten und kennen die entsprechenden *Benchmarks* im Markt. In diesem Punkt möchten wir natürlich ganz oben mitspielen. Auch Stiftungen nehmen sich zunehmend diesem Thema an und beginnen, ihre Philanthropie auf diese Weise zu messen. Es gibt Beratungsanbieter wie *Phineo*, welche die Wirksamkeit von Stiftungen und *Charities* zu quantifizieren versuchen.

Es findet also auch eine Rückkopplung der *Social Venture Capital*-Methoden zu den spendenfinanzierten Organisationen statt?

Richtig. Überspitzt gesagt, steckt die Idee dahinter, dass Stiftungen von *Social Venture Capital* lernen können. Dadurch, dass wir gezwungen sind, unseren *Social Impact* so stark zu messen, freue ich mich über jeden, der sich diese Methode anschaut und Teile daraus übernimmt. Es muss ja nicht gleich alles sein.

"Die Schwerkraft der Spende überwinden."

Kann man allgemein sagen, welche Anforderungen an Ihre Portfoliounternehmen sich in der Praxis als die schwierigsten darstellen?

Generell sind es dieselben Herausforderungen wie sie auch für normale, junge *For Profit*-Unternehmen gelten: Geht mein Geschäftsmodell wirklich auf? Bekomme ich genügend Kunden? Wie gut bin ich im Vertrieb? Schaffe ich es zu wachsen? Ist das Team das richtige oder muss ich es verändern? Das sind die typischen Kriterien, die eigentlich losgelöst davon sind, dass es sich um ein Sozialunternehmen handelt. Es kann tendenziell sein, dass sich Sozialunternehmen weniger Wettbewerbern gegenüber sehen, dafür aber schwierigeren Themen, doch selbst das kann man nicht verallgemeinern. Die Herausforderung besteht eher darin, das Unternehmen überhaupt zum Laufen zu bringen und das Team so kreativ weiterzuentwickeln, dass es das richtige für die jeweilige Unternehmensphase ist.

Umgekehrt gefragt: Welche Art von Sozialunternehmen eignet sich überhaupt nicht für Sie, beziehungsweise für *Social Venture Capitalists*?

Für *Social Venture Capitalists* gilt generell, dass das zur Verfügung gestellte Kapital zurückgezahlt, plus eine positive Rendite erwirtschaftet werden soll. Also fallen in der Regel solche Projekte heraus, die ursprünglich spendenfinanziert sind und sich auch nur sehr schwer von dieser Spendenfinanzierung lösen können. Oft sind es auch Unternehmer, die eine Unabhängigkeit von der Spende gar nicht wollen und sie als Umsatz betrachten. Für uns speziell kommen darüber hinaus solche Projekte nicht infrage, bei denen der soziale Nutzen dem Geschäftsmodell nicht inhärent ist, sondern nur eine Art Zusatzeffekt oder Abfallprodukt darstellt. Ein Beispiel wäre eine grüne Suchmaschine: Im Prinzip handelt es sich dabei um eine normale Suchmaschine, doch jeder Klick führt dazu, dass ein Teil an ökologische Organisationen gespendet wird. Das ist ein *Impact-Transfermodell*, im Prinzip also ein *Business with a social mission*, wie wir es nennen, aber kein *Social Business* im engeren Sinn. Ein anderes Beispiel wäre ein *eCommerce*-Unternehmen, das 10 Prozent aller Umsätze an einen guten Zweck spendet. Es ist sehr löblich, in diese Richtung zu gehen, gerade für das Unternehmertum insgesamt, um auf diese Weise gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, aber so etwas ist für uns kein Sozialunternehmen, das wir finanzieren würden.

Von diesen Projekten gibt es derzeit viele: ein Euro Einkauf, ein Cent Spende.

Richtig. Aber nehmen wir zum Beispiel *Deutschland rundet auf*. Das ist ein Geschäftsmodell, über das man ebenfalls sagen könnte es sei ein Spendenaggregator. Aus unserer Sicht ist es jedoch sehr innovativ, da die Systemveränderung darauf abzielt, Spender aus Nicht-Spendern zu machen. Die Wirkung ist eindeutig. Wir haben eine halbe Million Euro in die Firma investiert, und demnächst wird die Spendenmarke von 1,5 Millionen Euro erreicht sein. Das bedeutet, dass wir, wenn man es ganz einfach rechnet, die Wirkung unseres Kapitals gegenüber einer einfachen Spende verdreifacht haben. Solch ein Modell finden wir wiederum sehr interessant. Aber auch hier sind die Schattierungen grau. Manchmal stellt sich erst im Zeitverlauf heraus, welcher Art ein Unternehmen ist.

In Ihrer Argumentation klang eben das Wort „Systemveränderung“ durch. Wie wichtig ist dieser Aspekt für Sie?

Es ist schön, wenn das System sich verändert, aber ich bin kein Innovationsfetischist, der beansprucht, dass jedes Unternehmen mit einer innovativen Idee aufwarten muss. Innovation bedeutet per Definition, dass es eine Idee sein muss, die auch implementiert wird. Die meisten sogenannten Innovationen bleiben im Raum stehen. Ich finde daher Organisationen spannender,

die sich mit einem Twist zu einem bewährten Geschäftsmodell etablieren, als solche, die völlig neu auf der grünen Wiese entstehen. Ich persönlich möchte einem Sozialunternehmen nicht auferlegen, neben den ganzen zu bewältigenden Herausforderungen auch noch das System verändern zu müssen. Das schaffen die allerwenigsten. Mir ist es eher wichtig, dass das Unternehmen überhaupt Zukunft hat, die Schwerkraft der Spende überwindet, eine messbare und relevante soziale Wirkung erreicht und eingesetztes Kapital zurückzahlen kann. Diese Hürden sind schon hoch genug.

Sehen Sie das tatsächlich so nüchtern?

Ich denke man erwartet zu viel, wenn man sich vornimmt, dass jedes Projekt systemverändernd wirken muss. Nach dem Motto: Ich bin Sozialunternehmer, ich muss finanzielle Tragfähigkeit schaffen, ich muss *Social Impact* erzielen, ich muss meine Organisation zusammenhalten und dann muss ich auch noch der Innovationsführer sein. Das sind einige Kriterien zu viel. Es passt zudem besser zur deutschen Kultur, wenn man sich nicht unbedingt vornimmt, ganz neu, innovativ und frisch zu sein, sondern eher auf bewährte Modelle setzt, die man für das Thema variiert.

Wie herausfordernd war es für Sie, Investoren zu finden, die diese Vision von sozialem Investieren teilen? Ein Spaziergang, ein Dauerlauf oder doch eher ein Marathon?

Ehrlich gesagt: Es war ein Marathon. Wir haben uns damit eine große Aufgabe gestellt und konnten nach und nach einzelne Unternehmer, Familienunternehmer und vermögende Privatpersonen für uns gewinnen. Irgendwann ist daraus eine gewisse Dynamik entstanden, und ich bin sicher, dass das nächste *Fundraising* für uns einfacher werden wird als das letzte. Am Anfang hatten wir noch sehr viel *Market Education* zu leisten, aber jetzt spüren wir, dass immer mehr Menschen das Thema kennen und mehr Offenheit herrscht.

Kann man Ihren *Fundraising*-Erfolg an einem bestimmten Typ von Investor festmachen, gibt es eine Gemeinsamkeit?

Über einen Kamm scheren lässt sich das sicher nicht, aber ich denke, wenn man diese Menschen in einem Raum zusammenbringen und diskutieren lassen würde, käme irgendwann heraus, dass sich alle die Frage gestellt haben, was sie zurückgeben wollen, wie sie das tun möchten und welcher Weg dafür der Beste ist. Ich kann mir vorstellen, dass eine hohe Übereinstimmung darin herrschen würde, dass *Social Entrepreneurship* ein geeigneter Weg ist, dies umzusetzen. Viele unserer Investoren haben darüber hinaus Stiftungen, mit denen sie rein philanthropisch tätig sind, was eine gute Ergänzung darstellt. Über *Social Venture Capital* zu lernen, auch für die Philanthropie, es in Zukunft sogar als Teil einer eigenen *Asset*-Klasse zu integrieren, darüber denken einige Investoren nach. Ich betrachte das als eine schöne Entwicklung.

Welche Lektionen haben Sie in den mehr als 3 Jahren Ihrer *Social Venture Capital*-Tätigkeit schon gelernt? Ist die Praxis in bestimmten Punkten schon deutlich von Ihrer Vorstellung abgewichen?

Es gibt sehr viele Lektionen, auch schon in der relativ kurzen Zeit. Im *Fundraising* haben wir zum Beispiel gelernt, dass eine hohe Schizophrenie zwischen der Art herrscht, wie Investoren ihr Geld verdienen und wie sie es ausgeben, und dass wenig Platz für hybride Lösungen wie unsere existiert. Wahrscheinlich sind die Investoren, die wir als schizopren betiteln, eher der Meinung, dass Hybrid-Lösungen das eigentlich Schizophrene sind. Dies ist eine sehr spannende Beobachtung, die wir gemacht haben, die aber an Gültigkeit verliert, da wir lernen, die richtigen Menschen für unser Thema anzusprechen. Wir haben darüber hinaus gelernt, dass unser Geschäft mit Sozialromantik wenig zu tun hat, sondern den gleichen Gesetzen folgt, die auch in der normalen Wirtschaft gelten, und sich nicht davon isolieren kann. Das spiegelt sich in den

Verhandlungen über Finanzierungen wider, in den regelmäßigen Telefonaten mit den Portfoliogesellschaften und in den strategischen Entscheidungen, die man dort treffen muss. Eine weitere, wichtige Lektion für uns besteht darin, dass wir mit unserem Geschäft nicht ausschließlich in dem kleinen *Social Entrepreneurship*-Aquarium zusammen mit den anderen *Impact Investors* herumschwimmen sollten, sondern uns ab und zu raus in den Ozean begeben müssen. So können wir zeigen, dass wir nicht sehr viel anders als die normale Wirtschaft agieren und es deutlich mehr Überschneidungen gibt als viele vielleicht denken. Auch wenn das nicht mein favorisierter *Dress Code* ist, aber es ist wichtig, sich ab und zu mal einen Anzug anzuziehen und mit den Leuten zu sprechen, die die großen Entscheidungen treffen.

Das führt uns zurück auf unser Eingangsthema, den Einfluss des *Social Entrepreneurship* auf die traditionelle Wirtschaft.

Wir können 10, 15 oder 20 Millionen Euro in *Social Venture Capital*-Fonds stecken, aber wir werden allein dadurch nichts bewegen. Es bringt wesentlich mehr, große Akteure wie Banken, Stiftungen, Großunternehmen und den Staat zu motivieren, *Social Entrepreneurship* und *Social Venture Capital* für sich umzusetzen. Deshalb ist es so wichtig, dass wir darüber reden, vor allem außerhalb der Veranstaltungen, auf der sich nur unsere eigene Branche tummelt.

"Der Staat profitiert von Social Impact Bonds."

Es gibt derzeit nur zwei *Social Venture Capital*-Firmen in Deutschland: *BonVenture* und Ihr *Social Venture Fund*. Wieso ist das Ihrer Meinung nach so? Gibt es Platz für mehr?

BonVenture und wir würden uns definitiv freuen, wenn noch weitere Fonds existierten. Das würde den Markt beleben, zumal mehr Angebot, daran glaube ich fest, bis zu einem gewissen Grad auch immer die Nachfrage stärkt. Sicherlich würden dann mehr Organisationen in diese Richtung gehen und sich trauen, eigene *Social Businesses* zu gründen. Doch bis zu dem Punkt, an dem das Angebot die Nachfrage an Finanzierung übersteigt, ist noch ein weiter Weg. Wie eingangs erwähnt, hat Großbritannien gerade 600 Millionen Pfund für diesen Bereich zur Verfügung gestellt, und wenn eine kleinere Volkswirtschaft als Deutschland dies leisten kann, besteht hierzulande noch sehr viel Luft für *Social Venture Capital*.

Stichwort Großbritannien: Sie haben kürzlich in den *Essex Social Impact Bond* investiert. Können Sie kurz erläutern, wie ein *Social Impact Bond* funktioniert?

Ein *Social Impact Bond* ist eine der kreativsten Möglichkeiten, ein soziales Problem zu lösen. In unseren Breitengraden sind die sozialen Themen grundsätzlich anderer Art als in den Entwicklungsländern. Bei uns gibt es vorwiegend Themen wie Bildung, Migration, Überalterung der Gesellschaft. Solche Themen mit einem *Social Business* zu lösen, ist sehr schwierig, zumal es herausfordernd ist, dafür am freien Markt eine Finanzierung zu bekommen und/oder vom Leistungsempfänger ein Entgelt zu erhalten. Dritte aber, wie beispielsweise der Staat, profitieren von solch einer Dienstleistung. Der *Social Impact Bond* funktioniert wie ein Dreieck, bei dem Leistungserbringer, Leistungsempfänger und ein Dritter, der von der Leistungserbringung profitiert – meistens der Staat -, gemeinsam im selben Boot sitzen. Die Idee besteht darin, zwischen dem Leistungserbringer und dem Profiteur der Dienstleistung einen Vertrag aufzusetzen, der beinhaltet, dass der Leistungserbringer, wenn er das soziale Problem besser löst als die bisherige Statistik es besagt, vom Profiteur eine Rendite in Abhängigkeit des Delta erhält. Beim Profiteur selbst bleibt in der Regel auch ein Teil dieses Delta hängen, damit er einen Anreiz erhält, den Vertrag zu schließen.

Der Staat profitiert in diesem Fall also von der Effizienzsteigerung der Problemlösung und/oder von der finanziellen Ersparnis?

Richtig, am besten sind natürlich beide Aspekte in Kombination. Wir haben gerade über eine Schwesterfirma eine Studie zum Thema *Social Impact Bonds* in Deutschland angefertigt und sind davon überzeugt, dass dieses Modell funktionieren wird, zumal wir die Studie an einem konkreten Beispiel festgemacht haben: der Reintegration von Straffälligen. Dadurch, dass wir das *Investment* in den *Essex Social Impact Bond* im vergangenen Herbst eingegangen sind, haben wir uns hierzulande einen gewissen Wissensvorsprung erarbeitet. Wir verstehen genau, wie dieses Modell funktioniert, wir kennen die Verträge und die Herausforderungen. Ein *Social Impact Bond* kann als Initiative eines einzelnen Unternehmers nicht gelingen. Es muss sich eine größere Gruppe aus Staat, Stiftungen und Unternehmern dafür zusammentun, was unter anderem den Komplexitätsgrad erhöht.

Ist der typische *Exit*-Kanal für Ihre Beteiligungen immer noch die Rückzahlung des Gesellschafterdarlehens, beziehungsweise der Rückkauf der Anteile durch die Portfoliofirma? Was halten Sie von dem Konzept der *Social Stock Exchanges* als *Exit-Option*?

Da es *Social Stock Exchanges* bisher noch nicht gibt, rechnen wir auch nicht mit diesem *Exit*-Kanal, wenn wir eine Beteiligung eingehen. Ich glaube allerdings, dass sie kommen werden und beobachte diese Entwicklung sehr genau. Wir planen unsere *Internal Rate of Return* (IRR) grundsätzlich so, dass sie von einem *Equity-Exit* weitgehend unabhängig ist. Solch ein *Exit* wäre eher eine *Upside* für uns. Bei bestimmten *Investments* wie *Deutschland rundet auf* ist beispielsweise an einen *Equity-Exit* gar nicht zu denken. Hier muss er über die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen stattfinden. Aber es gibt auch andere *Exit*-Varianten: Warum sollte nicht ein Unternehmen wie *Hörgerate KIND* zu einem späteren Zeitpunkt *VerbaVoice* kaufen? Das könnte sowohl strategisch wie auch finanziell eine sinnvolle Investition sein, da *VerbaVoice* dieselbe Zielgruppe adressiert und dort eine wichtige Dienstleistung erbringt, die zusätzlich einen positiven CSR-Effekt für solch einen Käufer generieren könnte. Allerdings müssen wir erst noch den Beweis erbringen, dass dieser *Exit*-Kanal für Sozialunternehmen funktioniert.

Gibt es einen *Deal* in Ihrem Portfolio, auf den Sie aktuell besonders stolz sind? Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Markt auf sich zukommen?

Derjenige *Deal*, der mir gerade besonders viel Freude bereitet, wechselt häufig. Momentan bin ich besonders auf *Auticon* stolz, da wir dort das Kunststück gewagt haben, ein *Social Business*-Modell aus Belgien für den deutschen Markt zu adaptieren, was sehr herausfordernd war. Es ist ein besonders schönes Gefühl, dass ein Modell, das wir uns auf einem Blatt Papier überlegt haben, hierzulande Fuß fassen konnte und tatsächlich funktioniert. Außerdem ist dieses Modell sehr greifbar, weil man autistische Menschen in Berlin bei ihrer Arbeit erleben kann, was mich persönlich sehr berührt. Aber auch andere Deals wie die *Kinderzentren Kunterbunt* oder *VerbaVoice* sind schöne Beispiele. Die Kinderzentren sind derzeit das größte *Social Business* in Deutschland mit einem zweistelligen Millionenumsatz. *VerbaVoice* hat den klassischen Weg eines erfolgreichen, jungen *Startup* durchlaufen und ist technologiebasiert, was die Skalierbarkeit erleichtert. Und der *Essex Social Impact Bond* ist ein für Deutschland völlig neues Modell. Ich hätte mir ein solches Portfolio nie erträumt. Ich hatte eher erwartet, dass wir sehr viel mehr Kompromisse machen müssen.

Und die aktuellen Herausforderungen?

Die größte Herausforderung sehe ich aktuell darin, mehr Geld für unser Thema zu akquirieren und auch Stiftungen zu motivieren, in unseren Bereich zu investieren. Wir haben gerade gemeinsam mit dem Stiftungsverband eine Studie zum Thema Mission Investing gemacht. Wenn 100 Milliarden Stiftungsvermögen in diese Richtung marschieren, dann ist das Problem gelöst. Momentan besteht das Hindernis, dass Stiftungsvorstand und Vermögensverwalter der Stiftung

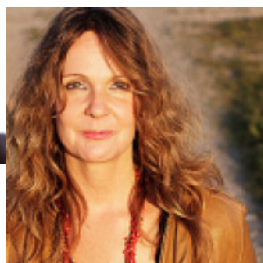
nicht identisch sind, also oft zwei unterschiedliche Ziele verfolgen. Ein weiteres Hindernis ist das Halbwissen darüber, was rechtlich in Deutschland erlaubt ist und was nicht - und die damit verbundene Angst vor der Stiftungsbehörde. Wir haben dieses Thema mit drei Rechtsanwaltskanzleien eingehend studiert und bewiesen, dass sehr viel mehr möglich ist, als man sich als Stiftung zu denken traut. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Impact Measurement vernünftig umzusetzen, um mehr institutionelles Kapital anzulocken. Und schließlich stellt es eine wichtige Herausforderung dar, den Markt so zu entwickeln, dass mehr Investitionsmöglichkeiten vorhanden sind und auch pro Firma mehr als eine Million Euro investiert werden kann. Nur dann können die *Social Venture Fonds* selbst wachsen und ihr Geschäft skalieren. Ein 50-Millionen-Euro-Fonds hätte derzeit etwa 50 oder mehr Beteiligungen im Portfolio zu managen und das wäre einfach nicht machbar. Wir möchten vermeiden, dass wir unser Geschäftsmodell ändern und künftig in Pflegeheime, *Social Housing* oder Ähnliches investieren müssen, da dort größere Summen pro *Investment* erforderlich sind. Wir wollen uns weiterhin ganz dem *Social Entrepreneurship* widmen. Der zugegebenermaßen neidische Blick auf Großbritannien, das sich beim nächsten G8-Gipfel im Thema *Social Investing* profilieren will, zeigt, dass in Deutschland noch sehr viel zu tun ist.

--- Die Serie im Überblick:

- [Social Venture Capital - Teil 1: Die Idee des unüblichen Wirtschaftens](#) [1] (13. März 2013)
- [Interview mit Johannes Weber \(Social Venture Fund\): "Keine Sozialromantik"](#) (26. März 2013)
- [Social Business: Dirk Müller-Remus \(Auticon GmbH\) im Portrait](#) [2] (27. März 2013)
- [Social Venture Capital - Teil 2: Investieren mit Mission](#) [3] (28. März 2013)



--- **Johannes Weber** ist Geschäftsführer der [Social Venture Management GmbH](#) [4].



--- **Christina Moehrle** arbeitet als freie Schriftstellerin, Autorin und Fotografin. Sie war zuvor insgesamt 16 Jahre im Finanzbereich tätig - insbesondere in den Bereichen Private Banking, Structured Products und Venture Capital.

--- Weitere Beiträge von Christina Moehrle:

- [Venture Capital - Teil 1: Ernstes Spiel mit Chance und Risiko](#) [5] (24. Oktober 2012)
- [Venture Capital - Teil 2: Nicht allzu viel Science Fiction](#) [6] (5. November 2012)
- [Venture Capital - Teil 3: Der Mythos der geringen Korrelation](#) [7] (20. November 2012)
- [Venture Capital - Teil 4: Hoffnung, die über Erfahrung siegt](#) [8] (11. Dezember 2012)
- [Venture Capital - Teil 5: Blick auf den Standort Europa](#) [9] (23. Januar 2013)

Quellen-URL: <http://www.cfoworld.de/keine-sozialromantik>

Links:

- [1] <http://www.cfoworld.de/die-idee-des-unueblichen-wirtschaftens>
- [2] <http://www.cfoworld.de/autisten-als-experten>
- [3] <http://www.cfoworld.de/investieren-mit-mission>
- [4] <http://www.socialventurefund.com>
- [5] <http://www.cfoworld.de/ernstes-spiel-mit-chance-und-risiko>
- [6] <http://www.cfoworld.de/nicht-allzu-viel-science-fiction>
- [7] <http://www.cfoworld.de/der-mythos-der-geringen-korrelation>

[8] <http://www.cfoworld.de/hoffnung-die-ueber-erfahrung-siegt>

[9] <http://www.cfoworld.de/blick-auf-den-standort-europa>