



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

[Startseite](#) > [Venture Capital](#) > "Mitten in einer innovativen Grauzone"

---

## Social Venture Capital

# "Mitten in einer innovativen Grauzone"



© Yunus Social Business

Wie wird die unternehmerische Form sozialer Entwicklungsarbeit weltweit umgesetzt? Karen Hitschke von Yunus Social Business im Gespräch.

10. Jul 2013 von Christina Moehrle

**CFOworld: Yunus Social Business (YSB) ist im Jahr 2011 aus dem Grameen Creative Lab heraus entstanden. Welchen Grund gab es für diesen Schritt?**

Karen Hitschke: *The Grameen Creative Lab* wurde mit der Mission gegründet, das *Social Business*-Konzept weltweit bekanntzumachen. Das *Lab* begann im Jahr 2008 damit, Kooperationen mit Universitäten einzugehen sowie Konferenzen und Workshops zu veranstalten, aber auch konkrete Projekte anzuschließen, um die *Market Education* zu fördern. Erste Implementierungsinitiativen wurden gestartet. Letztlich erfordert dieser Bereich jedoch spezielles Fachwissen. In diesem Zuge wurde *Yunus Social Business* gegründet. Mittlerweile setzen wir das Konzept mithilfe unseres *Social Business Inkubator Fonds* um und stellen auch *Social Businesses* gemeinsam mit großen Wirtschaftsunternehmen auf.

**Sie sind Anfang des Jahres 2012 zu YSB gewechselt. Was hat Sie letztlich dazu bewogen?**

Mir ging es vorrangig um ein professionelles Team, um Integrität und ein überzeugendes Konzept. Die Menschen bei YSB haben einen breitgefächerten Hintergrund, agieren sehr professionell und kennen auch das traditionelle *Business* aus eigener Erfahrung. In Bezug auf Konzept, Integrität und persönliches Engagement ist für mich Professor Yunus entscheidend gewesen. Ich habe mich, auch bei hohen Stellen, umfassend über ihn informiert, insbesondere aufgrund der seit geraumer Zeit in Bangladesch gegen ihn stattfindenden „Hexenjagd [1]“, die, wie ich erfuhr, auf eine sehr persönliche Agenda der Premierministerin zurückzuführen ist.

**Bangladesch könnte man mit mehr als 40 gegründeten Social Businesses als das Pilotprojekt für die praktische Umsetzung des Social Business-Konzepts nach Yunus' Prägung**

**bezeichnen. Welches sind die positiven und negativen Erkenntnisse, die Sie für die weitere geografische Expansion daraus gewinnen konnten?**

Für mich liegt die wesentliche positive Erkenntnis darin, dass ein *Social Business* in der Praxis sehr groß werden kann. Es gibt diverse Beispiele in Bangladesch, bei denen *Social Impact* in sehr beträchtlichem Umfang generiert wurde, zum Beispiel mit Solarenergie: In entlegenen Dörfern, die zuvor keinen Anschluss an das nationale Stromnetz hatten, wurden insgesamt eine Million Solarzellen installiert. Dies demonstriert deutlich die Breitenwirkung von *Social Business*. Dadurch ist auch ein großer Druck auf die Regierung entstanden. Ein weiteres Beispiel ist die Grameen Bank, die mittlerweile mehr als 8 Millionen Mikrokreditnehmer erreicht - eine enorme Größenordnung für ein *Social Business*. Was die negative Seite betrifft: Nicht immer waren alle Geschäftsmodelle im Vorfeld gut genug durchdacht, so dass bei der Umsetzung unerwartete Probleme auftraten. Insbesondere wenn Parteien und Interessensgruppen involviert waren, die nicht nach streng wirtschaftlichen Kriterien agieren, konnten Interessenskonflikte zutage treten, die auch das Unternehmen und das Geschäftsmodell negativ beeinflussten. Die Quintessenz daraus ist, dass ein *Social Business* künftig von Anfang an so aufgesetzt werden sollte, dass es möglichst unabhängig von solchen Gruppen ist. Doch letztendlich ist es Teil des Experiments herauszufinden, was in der Praxis funktioniert und was nicht.

**Wie hat die Bevölkerung das *Social Business*-Konzept aufgenommen? Gab es auch hier Hürden zu überwinden?**

Der Bevölkerung wurde *Social Business* nicht als Konzept, sondern als praktische, soziale Lösung durch ein konkretes Produkt vorgestellt. Allein die Tatsache, dass sich jemand der Probleme auf unterster Ebene der gesellschaftlichen Pyramide annehmen wollte, löste zunächst eine gewisse Ungläubigkeit aus. Die *Grameen Bank* konnte jedoch den Beweis erbringen, dass Mikrokredite in der Praxis funktionieren. Dies trug wesentlich zur Glaubwürdigkeit bei. Auf Grundlage des dadurch gewonnenen Vertrauens konnten dann die weiteren *Social Business*-Modelle umgesetzt werden. Im zuvor erwähnten Solar-*Social Business* waren die Menschen beispielsweise zunächst sehr skeptisch, ob die Solarzellen wie versprochen 10 Jahre lang halten würden. Daraufhin wurde zunächst ein Pilotprojekt mit einer Laufzeit von einem halben Jahr gestartet, das den Rückkauf der Ausstattung garantierte, falls sie wider Erwarten nicht funktionieren sollte. Um mit *Social Business* Erfolg zu haben, müssen also eine Vertrauensbasis, erfolgreiche Pilotprojekte und die Integrität der Anbieter vorhanden sein.

**Hat *Grameen* dahingehend eine Marke geschaffen?**

Auf jeden Fall.

***YSB* hat inzwischen Länderinitiativen in Haiti und Albanien gestartet und dort erste Erfahrungen gesammelt. Wie leicht lässt sich der Erfolg des *Social Business*-Konzepts in Bangladesch auf andere Regionen dieser Welt übertragen?**

Wir benötigen sicherlich noch einige Jahre, um dort ähnlich erfolgreich zu sein wie in Bangladesch. Ich sehe aber keinen Grund, warum das grundlegende Konzept nicht auch in anderen Regionen dieser Welt funktionieren sollte. Es existieren schließlich auch erfolgreiche *Social Businesses* in Deutschland. Natürlich ist es wichtig, länderspezifische Lösungen zu finden. Auch in Bezug auf konkrete Problemstellungen sowie kulturelle Hintergründe gibt es Unterschiede, mit denen wir adäquat umgehen müssen. Oft gibt es allerdings erstaunliche Parallelen zwischen den verschiedenen Ländern.

**Können Sie solche Parallelen nennen?**

Häufig ist der verlässliche Zugang zu Elektrizität ein großes Problem. Zudem stellt die Professionalisierung der Landwirtschaft ein häufig anzutreffendes Problem dar, da diese oft von Kleinbauern dominiert wird, denen das nötige Wissen und Training fehlt, um eine höhere Produktivität zu erzielen und ihre Produkte zu vermarkten. Ebenso wichtig ist, dass ländliche Regionen Anschluss finden und verhindert wird, dass die Bevölkerung in die Städte abwandert – dies kann ebenfalls länderübergreifend beobachtet werden. Typisch sind auch Themen wie Jugendarbeitslosigkeit, mangelnde Ausbildung und Fachkräftemangel. Das betrifft nicht nur Entwicklungs-, sondern auch Schwellenländer. Wir finden dies in Albanien vor, aber auch in Tunesien und Uganda, wo wir gerade aktiv werden. *YSB* fokussiert sich in einzelnen Ländern jedoch jeweils nur auf ganz spezifische Themen, die wir dort für besonders wichtig halten.

**Dem traditionellen NGO- und Entwicklunghilfesektor wird oft vorgeworfen, viel zu initiieren, aber schnell wieder verschwunden zu sein, wenn Kapital oder Motivation versiegen. Wie gehen Sie konkret vor, wenn Sie eine neue Länderinitiative starten und wie vernetzen Sie sich insbesondere mit den existierenden lokalen Strukturen, um nachhaltige Lösungen zu generieren?**

Es gibt sehr wohl NGO, die auf die von Ihnen skizzierte Weise vorgehen, gerade in Katastrophensituationen, wie wir sie beispielsweise in Haiti erlebt haben. Doch sehr viele NGO arbeiten auch langfristig sehr professionell und sind gut integriert. Ich möchte hier niemandem zu nahe treten. Was uns betrifft, so gehen wir nur gemeinsam mit einem Sponsor in ein neues Land hinein. Unser erstes Projekt in Haiti startete mit der Katastrophensituation nach dem Erdbeben und hatte *SAP* als Sponsor, die unsere Anfangsphase über ihren CSR-Bereich finanzierte. Ein weiterer Partner war die *Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH* (DEG). Das gemeinsame Kredo bestand nicht darin, auf kurzfristige Katastrophenhilfe zu setzen, sondern nachhaltigen sozialen Nutzen vor Ort zu schaffen.

**Wie würden Sie die Rolle von *YSB* zu der anderer Entwicklungshilfe-Anbieter abgrenzen, was machen Sie besser?**

Wir spenden nicht, sondern wir bauen Konzepte auf, die sowohl das soziale Problem adressieren, als auch langfristig ohne Finanzierungshilfe von außen auskommen. Wir kreieren sozusagen *Perpetuum Mobile*, die sich nach 2 bis 3 Jahren selbst tragen und ihre gesellschaftliche Wirkung entfalten können. Wir arbeiten dabei sehr wohl mit NGO zusammen. Gerade in Haiti existieren unglaublich viele verschiedene NGO, die sich entweder darauf konzentrieren, den dringenden Bedarf an Soforthilfe zu decken, oder schon seit vielen Jahren vor Ort tätig sind. Ein Beispiel für letztere ist *Hope for Haiti*, mit denen wir kooperieren: Diese Organisation kennt sowohl das Land als auch die Bevölkerung sehr gut. Ein weiterer Trend im Zusammenspiel mit NGO ist, dass in letzter Zeit die kleineren von ihnen infolge der Finanzkrise spüren, dass ihr Spendenaufkommen sinkt und aus dieser Zwangslage heraus umdenken. Lösungen wie unsere, die die Zielprojekte langfristig unabhängig von Zuwendungen machen, finden deshalb auch unter ihnen zunehmend Zuspruch.

**Wie sieht solch eine gemeinsame Lösung konkret aus?**

Wir bilden Partnerschaften mit NGO, deren Portfolien wir untersuchen und solche Projekte daraus identifizieren, die mittels *Social Business* finanziell nachhaltiger umgesetzt werden können. Dann erstellen wir gemeinsam Business Pläne, um die Projekte aus dem Portfolio herauszulösen und als separate Firmen zu gründen. Die wichtige, gemeinnützige Basisarbeit in der Bevölkerung und den Gemeinden verbleibt aber weiterhin in den Händen der NGO. Ihnen fehlt zwar häufig die alternative Denkweise, nicht aber die grundsätzliche Bereitschaft, sich für neue Modelle wie unseres zu öffnen.

**Bedeutet dies im Kehrschluss, dass nicht alle sozialen Themen mit dem *Social Business*-Konzept gelöst werden können?**

Diese grundlegende Aussage würde ich so nicht treffen. Professor Yunus selbst sagt stets, dass man ein soziales Problem nur tiefgreifend genug analysieren und danach kreativ werden muss. Es gibt aber sicherlich Zeiten, in denen bestimmte Probleme noch nicht lösbar sind, sondern erst später adressiert werden können. Manchmal wirkt *Social Business* auch wie ein Anstoß, der die traditionelle Wirtschaft dazu bringt, mit einer gewissen Verzögerung eine reguläre Lösung zu entwickeln. *Social Business* kann insofern auch der Vorbereiter von Märkten sein, wie das im Beispiel des zuvor erwähnten Solarthemas der Fall gewesen ist.

**"Wir sehen unsere Rolle durchaus langfristig"**

**Sehen Sie sich bei *YSB* als reiner Inkubator und *Seed*-Phasen-Financier, der im Anschluss an sein Engagement an traditionelle Wirtschaftsunternehmen übergibt?**

Wir sehen unsere Rolle durchaus langfristig. Unsere Geschäftsmodelle und die des normalen *Business* sind nicht grundverschieden. Die Frage ist eher, wie wir das Geschäft genau aufbauen. Um das Beispiel einer Ölpalmen-Plantage zu nehmen: Ein Großkonzern könnte wie im traditionellen Modell das komplette, verfügbare Land aufkaufen, Monokulturen schaffen, neben denen keine andere Form der Landwirtschaft mehr existiert, die Menschen für die Erntearbeit auf der Plantage anstellen, sowie Eigentum und Gewinn für sich behalten. Alternativ kann man, wie in unserem Modell, mit 200 Farmern zusammenarbeiten, ihnen Kapital zur Verfügung stellen, damit sie auf ihrem eigenen Boden Ölpalmen als zusätzliches Produkt anbauen, langfristige Abnahmeverträge mit ihnen schließen und ihnen dadurch weitere Einkünfte beschere, die sie unabhängiger machen. Dasselbe Geschäft kann also auf unterschiedliche Weise angegangen und die verschiedenen Interessensgruppen dabei mehr oder minder involviert werden. In beiden Fällen werden Ölpalmen produziert, in unserem Modell jedoch auf eine integriertere Weise, aus der sich ein Mehrwert für alle Beteiligten ergibt.

**In Ihrem Konzept setzen Sie sehr stark auf die Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten. Sind die Menschen nicht teilweise gelähmt, nachdem sie über lange Perioden hinweg Zuwendungen empfangen haben?**

Natürlich wird die Eigeninitiative durch lange Phasen des Spendenflusses oder der Regierungshilfen deutlich reduziert. Im Fall von Haiti hat der massive Zufluss an Spenden eindeutig zu Passivität geführt. Es wurde zum Teil völlig am Bedarf der Bevölkerung vorbei geplant. Häuser wurden mit Baumaterial und Steinen aus zusammengestürzten Häusern errichtet, was in einem Land wie Haiti, in dem Traditionen wie Voodoo sehr verbreitet sind, ein Ding der Unmöglichkeit ist. Die Menschen dort ziehen nicht in Häuser ein, in deren Mauern die Geister der Toten wohnen. Zudem haben sowohl in Haiti, als auch in anderen Entwicklungsländern billige Lieferungen und Sachspenden von außen einen negativen Nebeneffekt: Gerade in der Landwirtschaft entsteht dadurch die Gefahr, dass der Markt für lokale Produkte wegbriecht, woraufhin die Farmer ihre Produktion nach und nach einstellen. Haiti ist mittlerweile zu einem Großteil von Nahrungsmittelimporten abhängig. Solch ein Teufelskreis kann Eigeninitiative vollkommen unterbinden. Wir erleben jedoch in den Kommunen, dass die Initiative auch sehr schnell wieder entfacht werden kann, wenn ein Anstoß und ein gewisses Maß an Führung vorhanden sind.

**Um auf das konkrete Modell Ihres Inkubator Fonds zu kommen: Ist Ihre *Due Diligence* vergleichbar mit der eines klassischen *Venture Capital*-Fonds?**

Sie ähnelt stark der traditionellen Variante. Eine Spezialität bei uns ist, dass wir als Inkubator in sehr frühen Phasen ansetzen und zum Teil mit den Unternehmern oder NGO noch gemeinsam an den *Business*-Plänen arbeiten. Das ist ernsthafte Inkubation, sozusagen die *Seed* oder *Pre-Seed*-Phase, um in der *Venture Capital*-Sprache zu bleiben. Dieser Aspekt reift aber auch mit dem Land. Bei einer neu gestarteten Länderinitiative müssen wir oft erst konkrete Beispiele kreieren, um den Menschen zu demonstrieren, wie ein *Social Business* funktioniert. Je nachdem, ob ein Unternehmer dann seinen eigenen *Business Plan* erarbeitet hat oder mit seiner ersten Idee zu uns kommt, um sie mit uns gemeinsam in einen Plan umzusetzen, fällt unsere *Due Diligence* länger oder kürzer aus. Mit der Zeit wird der Markt erwachsener und es kommen auch erfahrene Unternehmer auf uns zu, um ihr existierendes Geschäft ganz oder teilweise in ein *Social Business* umzuwandeln.

### **Gibt es soziale Spezifika bei Ihrer *Due Diligence*?**

Die wesentlichen Kriterien für unsere *Due Diligence* sind die Übereinstimmung mit unserem Fokus und dem *Social Business*-Konzept, der *Social Impact* und die Glaubwürdigkeit. Wir müssen eindeutig erkennen können, dass der *Social Impact* über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg geschaffen wird und der Unternehmer nicht nur Wege sucht, um an Geld zu kommen und danach ein gewöhnliches, gewinnmaximierendes Geschäft aufzubauen. An diesen Schritt schließen sich dann die üblichen *Due Diligence*-Komponenten wie Finanzmodell, Marktrecherche und *Management Team* an. Das *Management* ist häufig nicht vollständig. Wir müssen in diesem Punkt oft ergänzen. Im Gegensatz zum traditionellen *Venture Capital* spielen Technologien und Patente bei uns so gut wie keine Rolle. Auch müssen wir *Social Business*-Unternehmern oftmals beibringen, Gewinn-und-Verlust-Rechnungen, Bilanzen und *Cash Flow*-Kalkulationen zu erstellen.

### **Die *Social Businesses* müssen sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen im normalen Marktwettbewerb behaupten können. Wie differenzieren sie sich gegenüber ihrer traditionellen Konkurrenz und erfüllen gleichzeitig die sieben *Social Business*-Prinzipien nach Yunus?**

Die *Social Businesses* müssen auf jeden Fall wettbewerbsfähig sein. Sie dürfen kein Preis-*Dumping* betreiben, sondern müssen sich an den üblichen Marktpreisen orientieren. Die Herausforderung besteht darin, dass häufig die Kosten der Produkte sogar höher sind, da *Social Businesses* bessere Arbeitsbedingungen bei marktüblichen Löhnen bieten oder die Produkte von lokalen, bisher benachteiligten Lieferanten zu höheren Preisen abnehmen. Um als Beispiel unsere Investition in eine Käserei in einer strukturschwachen Region von Albanien zu nehmen: Die Kleinbauern konnten bislang ihren Käse nur für ihre unmittelbare Umgebung produzieren, wenn auch eher ineffizient und in minderer Qualität. Wenn das *Social Business* das Produkt aber, wie geplant, einer breiteren Bevölkerung zugänglich macht, steht es im Wettbewerb mit größeren nationalen Anbietern und gegebenenfalls auch Importeuren. Das heißt, dass das *Social Business* seine Produkte trotz höherer Herstellungskosten zum selben Preis anbieten muss, falls es sich nicht durch *Marketing*-Maßnahmen oder eine bessere Produktqualität differenzieren und damit einen höheren Produktpreis einfordern kann.

### **Die Produkte dieses *Social Business* müssen sich künftig also durch besondere Qualität und ein „lokales“ *Branding* differenzieren?**

Richtig, Distribution und Vermarktung sind ein wichtiger Bestandteil des Konzepts. Aber das zentrale Problem in diesem konkreten Fall ist es, eine durchgängige Kühlkette und eine Logistik zu etablieren, damit die Milch verschiedener Kleinbauern eingesammelt und bis zum Eintreffen in der Käserei frisch gehalten werden kann. Die Idee stammt von einem albanischen Restaurantbesitzer, der dringend hochwertigen, traditionell hergestellten Ziegenkäse aus den

Region benötigt, den er bis dato nicht finden kann. Die Nachfrage ist also vorhanden, auch wenn wir noch weitere Kunden für dieses Produkt gewinnen müssen. Doch das Wichtigste dabei ist, dass in der strukturschwachen, ländlichen Region zusätzliches Einkommen für die Bevölkerung generiert wird.

### **Welche Finanzierungsformen verwenden Sie typischerweise für Ihre *Social Businesses*?**

Unsere typische Finanzierungsstruktur besteht aus einem unter Marktniveau verzinnten Darlehen plus einem kleinen Eigenkapitalanteil, der uns Mitspracherechte auf Gesellschafterebene gibt. In der Regel investieren wir in Unternehmen, die relativ schnell einen positiven *Cash Flow* generieren und das gesamte Kapital über einen Zeitraum von 7 bis 9 Jahren zurückzahlen können. Die Darlehen haben, abhängig vom konkreten *Business Plan*, zu Beginn eine Stundungsphase von 6 bis 24 Monaten, woran sich eine regelmäßige, monatliche Rückzahlung über einen längeren Zeitraum anschließt. Gerade in Ländern, in denen die Menschen bislang vorwiegend Spenden erhalten haben, ist diese Disziplin, die durch regelmäßige monatliche Rückzahlungen geschaffen wird, sehr wichtig. Finanzierung durch Spenden betreiben wir deshalb nicht, auch wenn wir es als gemeinnützige Organisation durchaus könnten.

### **Investieren üblicherweise weitere externe Kapitalgeber neben *YSB* in Ihre *Social Businesses*?**

In Frühphasen sind wir meist der einzige externe Kapitalgeber, doch in späteren Phasen der Expansion und Skalierung, in denen die Investitionsbeträge eine Million Euro oder US-Dollar erreichen können, arbeiten wir auch mit Co-Investoren zusammen.

### **Steuert *YSB* dann weitere Gelder bei? Sie sind streng genommen doch ein Frühphasen-Inkubator.**

In unserem Portfolio sind bereits jetzt Projekte, die wir erst in der Expansionsphase finanziert haben. Insofern: Ja, solange unser Fondsvolumen dies zulässt.

### **"Wir arbeiten generell mit einer dualen Struktur"**

### **Stichwort Disziplin: Welche anderen Mechanismen zur Überwachung wenden Sie noch an?**

Wir haben ein festes *Reporting*, das bei Vertragsabschluss mit den *Social Business*-Unternehmern verbindlich vereinbart wird. Monatlich wird ein kurzer Bericht abgefragt, der sich auf einige Finanzkennzahlen wie Umsatz oder *Mini P&L* konzentriert. Schwerpunkt liegt aber auf dem vierteljährlichen Bericht. Wir geben den Unternehmern dafür strukturierte *Templates* vor, die wir gerade mit SAP gemeinsam verbessern, damit wir die Abfrage bei den Unternehmern vereinfachen und standardisieren können. In puncto *Reporting* müssen wir aber noch eine Lernkurve nehmen.

### **Dies betrifft sicher auch die wichtige Messung des sozialen Nutzens. Wie gehen Sie bei der Wirkungsmessung innerhalb der wesentlichen Interessensgruppen, also die *Key Stakeholder*, rund um ein *Social Business* vor?**

*Key Stakeholder* sind Angestellte, Kunden, Lieferanten, *Management* und Investoren des *Social Business*, sowie die Gemeinde, in dem es sich befindet. Solch eine Messung der Wirkung können wir vom Aufwand her sicherlich nicht monatlich oder jährlich durchführen. Wir planen stattdessen, dies ein- bis zweimal über den gesamten Lebenszyklus hinweg abzufragen und den *Social Impact* ansonsten eher über Kennzahlen (*Key Performance Indicators*, KPI) zu quantifizieren. Bei einem schulischen Thema erfassen wir beispielsweise, wie viele Kinder die Schule besucht haben und wie viele davon sie erfolgreich abgeschlossen haben. Wenn wir eine

wissenschaftlich akkurate Bauchnabelschau absolvieren wollten, würde ein großer Teil unserer Gelder in diese Messung fließen statt in *Social Businesses* investiert zu werden.

### **Wie ist der Inkubator rechtlich aufgestellt und wie können Investoren und Spender ihr Kapital einbringen?**

Wir arbeiten generell mit einer dualen Struktur: Sowohl für die Dachorganisation hier in Deutschland, als auch für die spezifischen Länderfonds haben wir gemeinnützige Gesellschaften gegründet. Die Dachorganisation ist als gGmbH gestaltet und kann Darlehen und Spenden annehmen. Entsprechend der Devise von Professor Yunus, dass für den Investor keine Rendite über den reinen Kapitalerhalt hinaus erwirtschaftet werden darf, sind diese Darlehen unverzinslich gehalten. Parallel dazu gibt es die *YSB GmbH* als reguläre For-Profit-Gesellschaft, die selbst als *Social Business* aufgestellt ist und mit der wir beratend tätig werden. Dasselbe Parallelprinzip gilt auch für die einzelnen Länder, in denen wir Stiftungen und For-Profit-Tochtergesellschaften etabliert haben. Teilweise gehen Investoren direkt in unsere Länderfonds hinein, was gerade für Organisationen mit geografischen Auflagen wie der *Clinton Bush Haiti Foundation* oder lokal ausgerichteten Spendenorganisationen sinnvoll ist. Andere, vor allem europäische Investoren, bevorzugen eher den Weg über die Dachorganisation, auch um die Abzugsfähigkeit ihrer Spenden zu sichern. Es ist ebenfalls möglich, über die Dachorganisation nur in ein ganz bestimmtes Zielland zu investieren.

### **Sie können sowohl Investoren als auch Spender aufnehmen, ist das korrekt?**

Wir nehmen im Gegensatz zu traditionellen *Venture Capital*-Fonds, aber auch zu den beiden deutschen *Social Venture Capitalists*, namentlich *BonVenture* und *Social Venture Fund*, keine Eigenkapitalgeber auf. Unsere Investoren sind streng genommen Darlehensgeber. Unsere *Evergreen*-Struktur besitzt keine steuerliche Transparenz, die die Ergebnisse des Fonds auf die Ebene des einzelnen Investors herunterbricht. Für Stiftungen, die uns Spenden zukommen lassen, ist dieser Punkt von vornherein nicht relevant. Insofern sind unsere Fonds also im engeren Sinne gemeinnützige Gesellschaften und eben keine traditionellen Fonds.

### **Wie werden die verschiedenen Geldströme der Kapitalgeber konkret verwendet?**

Das Kapital eines Darlehensgebers fließt im Wesentlichen in *Social Businesses*, aber wir entnehmen daraus eine vorab vereinbarte *Management*-Gebühr, um die Dienstleistungen zu finanzieren, die der Inkubator für die Zielfirmen leistet. Wenn die Projekte erfolgreich sind und wir nicht zu viele Ausfälle erleben, können Darlehensgeber dennoch eine vollständige Kapitalrückzahlungen erhalten, da wir darüber hinaus auch Zinseinkünfte aus den Darlehen an unsere *Social Businesses* generieren. Der Investor befindet sich aber eindeutig im Risiko. Wir verfolgen genau, in welche *Social Businesses* er investiert hat und nur diese *Social Businesses* bilden dann sein Potenzial für die Rückzahlung.

### **Eine Sozialisation innerhalb des Fonds findet insofern nicht statt?**

Das stimmt. Es ergibt sich aus der *Evergreen*-Struktur: Ein Kapitalgeber kann immer nur in künftige Projekte investieren.

### **Einmal ungeachtet der philosophischen Komponente des *Social Business*-Konzepts und den Besonderheiten von *YSB*: Sind Kapitalgeber deshalb motiviert, in *YSB* zu investieren, um eine *Asset Allocation* in solchen Ländern zu erhalten, in die sie allein nicht mit einer sinnvollen Risikostreuung investieren könnten?**

Das ist genau der Ansatz, den wir unseren Investoren anbieten. Wir erleben aber auch Fälle, in denen sich Kapitalgeber nur für ganz spezifische Projekte interessieren. Dies ist vor allem bei

Spendenorganisationen üblich, die sehr projektbezogen agieren. Bei den Darlehensgebern verfolgen wir eher die Strategie, eine länderspezifische oder –übergreifende Diversifikation über mehrere Projekte bereitzustellen.

### Finden Sie gemeinsame Merkmale bei den potenziellen Investoren vor, die Sie treffen?

Die potenziellen Darlehensgeber sind aus unserer Erfahrung vorwiegend philanthropisch orientierte Unternehmer. Das liegt zum einen an dem spezifischen Risiko-Rendite-Profil eines solchen Engagements wie unserem, aber auch daran, dass sich solche Investoren von der unternehmerischen Vorgehensweise und der mit einem Darlehen verbundenen Disziplin unseres Konzepts angesprochen fühlen. Darüber hinaus treffen wir zunehmend auf Entwicklungsbanken. Wir arbeiten zum Beispiel aktuell mit der *African Development Bank* zusammen, mit der wir Pilotprojekte in Togo, Tunesien und Uganda gestartet haben, die sich zunächst um das Thema Jugendarbeitslosigkeit drehen werden. Unsere Verbindung von wirtschaftlicher Methodik und sozialer Zielsetzung sind für diese Banken ein Anziehungspunkt.

### Wenn Sie einen einzigen Wunsch in Bezug auf die *Social Business*-Bewegung frei hätten, welcher wäre dies für Sie im Moment?

Die Beseitigung der regulatorischen Hürden: Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen hinken europaweit immer noch sehr hinterher, nicht nur in Deutschland. Dadurch, dass wir *Businesses* finanzieren, werden wir auch als *Business* gesehen, was einerseits auch richtig so ist. Andererseits benötigen wir aber dringend Kapital, das nicht von den typischen Investoren stammt. Darüber hinaus werden wir oft mit Unkenntnis der Aufsichtsbehörden darüber konfrontiert, was *Social Business* eigentlich ist. Ein Beispiel dafür ist die Frage, ob wir eine Bankenlizenz benötigen, wenn wir gerade einmal zehn Darlehen pro Jahr vergeben. Diese künstliche Grenze zwischen Finanzierung und Spende und zwischen *Business* und *Social Business* ist schwierig für uns. Wir bewegen uns in einer innovativen Grauzone.

#### --- Die Serie im Überblick:

- [Social Venture Capital - Teil 1: Die Idee des unüblichen Wirtschaftens](#) [2] (13. März 2013)
- [Interview mit Johannes Weber \(Social Venture Fund\): "Keine Sozialromantik"](#) [3] (26. März 2013)
- [Social Business: Dirk Müller-Remus \(Auticon GmbH\) im Portrait](#) [4] (27. März 2013)
- [Social Venture Capital - Teil 2: Investieren mit Mission](#) [5] (28. März 2013)
- [Interview mit Barbara Scheck \(BonVenture\): "Schöne Vision genügt nicht"](#) [6] (16. April 2013)
- [Interview mit Saskia Bruysten \(Social Venture Capital\)](#) [7] (19. Juni 2013)



--- **Karen Hitschke** ist als Director bei [Yunus Social Business](#) [8] tätig. ---

Quellen-URL: <http://www.cfoworld.de/mitten-einer-innovativen-grauzone>

#### Links:

- [1] <http://www.yunusb.com/questions-by-critics-on-grameen-bank-and-the-facts/>
- [2] <http://www.cfoworld.de/die-idee-des-unueblichen-wirtschaftens>
- [3] <http://www.cfoworld.de/keine-sozialromantik>
- [4] <http://www.cfoworld.de/autisten-als-experten>
- [5] <http://www.cfoworld.de/investieren-mit-mission>
- [6] <http://www.cfoworld.de/eine-schoene-vision-allein-genuegt-nicht>



[7] <http://www.cfoworld.de/ich-habe-ihn-nie-wieder-so-erlebt>

[8] <http://www.yunusb.com/>