

Gemeinnutz unternehmen

Forum der Eberhard von Kuenheim Stiftung

Der Dritte Sektor wächst. Gemeinnützige Akteure übernehmen immer zahlreichere Aufgaben und sehen sich mit komplexen Problemstellungen konfrontiert – eine Entwicklung, die Chancen bietet. Welche Fähigkeiten, welches Wissen ist gefragt, um innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln und anbieten zu können? Wie kann sich der Dritte Sektor insgesamt auf die wachsenden Anforderungen einstellen? Vor diesem Hintergrund sind unternehmerische Ansätze populärer denn je. Begriffe wie „social entrepreneurship“, „venture philanthropy“ und „social franchising“ versprechen Innovationsfähigkeit und Effizienz. Dass sie aus der Welt der Wirtschaft entlehnt wurden, weist auf den Einfluss des Marktes auf gemeinnützige Aktivitäten hin. Doch ist es möglich, bewährte Ansätze aus der Wirtschaft eins zu eins auf den gemeinnützigen Bereich zu übertragen? Und was verbirgt sich überhaupt hinter diesen Begriffen?

Gesellschaftlichen Herausforderungen mit unternehmerischem Denken und Handeln zu begegnen – dies ist eines der zentralen Anliegen der Eberhard von Kuenheim Stiftung. In diesem Jahr wird sich das Forum der Frage widmen, welche Art von Unternehmertum den Dritten Sektor in Bewegung bringen kann. Im Gespräch mit Experten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und gemeinnützigen Institutionen soll diskutiert werden, wo die Spielräume für unternehmerisches Handeln im Dritten Sektor liegen und wie man diese erkennen und prägen kann. Das Forum ist ein Raum des Dialogs. Wir laden die Leser der UNIVERSITAS ein, sich an der Diskussion zu beteiligen!

Am Anfang steht die gute Idee, wie ein gesellschaftliches Problem zu lösen ist. Doch schon der zweite Schritt holt idealistische Pläne auf den Boden der Realität zurück: Wie lässt sich die Finanzierung sichern? Auch der Non-Profit-Bereich folgt wirtschaftlichen Regeln – warum also nicht Finanzierungsinstrumente aus dem For-Profit-Bereich übernehmen? Genau das ist die Idee von BonVenture, einem Wagniskapital-Fonds (Venture-Capital-Fonds) zur Finanzierung von sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Projekten. Geschäftsführer Dr. Erwin Stahl ist überzeugt: Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit schließen sich nicht aus.

„Wir brauchen Effizienz und Transparenz, um den sozialen Nutzen zu maximieren“

Philipp Grammes im Gespräch mit Erwin Stahl

Grammes: Welche Idee verfolgen Sie mit BonVenture?

Stahl: Es gibt drei Grundziele bei BonVenture. Erstens übernehmen wir für die Investoren soziale Verantwortung, indem wir gezielt nach gemeinnützigen Unternehmungen suchen, die zukunftsweisend sind und in die es sich folglich zu investieren lohnt. Zweitens bringen wir mehr Transparenz und Effizienz in den sozialen Sektor. Und drittens wollen wir eine Pionierrolle übernehmen und andere dazu anregen, das Gleiche zu tun wie wir. Mit unserer Struktur sind wir ein professioneller Vermittler, ein Intermediär, zwischen den Geldgebern und denjenigen, die soziale Probleme lösen und die das Geld benötigen. Wir haben viel zu wenige professionelle Intermediäre.

Grammes: Was machen Sie bei BonVenture anders?

Stahl: Wir sind ein Intermediär, der das Venture-Capital-Prinzip auf den sozialen Sektor anwendet und sozialen Unternehmern mit Eigenkapital, Darlehen

oder Spenden sowie Kontakten und Beratung hilft, die adressierten Probleme zu lösen. Das Thema Intermediär ist mir sehr wichtig! Wir sind die Schnittstelle zwischen den Investoren, die Gelder vergeben, und denjenigen, die die Gelder benötigen und verwenden. Dabei verteilen wir eben nicht nur das Geld, sondern überwachen auch seine Verwendung und helfen sozialen Unternehmen und Organisationen, sich professionell aufzustellen.

Grammes: Die Idee, einen Wagniskapital-Fonds für gemeinnützige Projekte und Organisationen aufzusetzen, ist tatsächlich europaweit einmalig. Was ist der Vorteil solch eines Fonds?

Stahl: Im sozialen Bereich gibt es relativ oft eine Mischung aus For- und Non-Profit-Geschäften. Häufig kommt es vor, dass Organisationen ihre Arbeit durch den Verkauf bestimmter Produkte finanzieren – das ist de facto ein For-Profit-Business. Der große Vorteil von Venture Capital ist: Man kann damit For-Profit-Aktivitäten, die soziale Probleme lösen, finanzieren. Auf der anderen Seite ist es so, dass Sie auch einem Non-Profit-Unternehmen – einem gemeinnützigen Verein zum Beispiel – ein marktüblich verzinstes Darlehen ohne Sicherheiten geben können. In manchen Situationen ist das die einzige Möglichkeit, Wachstum zu finanzieren.

Grammes: Warum braucht ein gemeinnütziger Verein Wagniskapital?

Stahl: Das große Problem von gemeinnützigen Organisationen ist ja, dass sie keine Rücklagen bilden dürfen. Sie müssen alle Mittel zweckgerecht einsetzen gemäß Abgabenordnung. Das führt zu dem Problem, dass sie eigentlich kein Wachstum finanzieren können. Zum Beispiel bei der Mitgliederwerbung: Sie brauchen Geld, um Werbung zu schalten, die ihnen zahlende Mitglieder beschert. Beim Cash-Flow laufen sie also immer erstmal negativ, um später Einnahmen zu generieren.

622

Grammes: Alternativen zu Venture Capital gibt es nicht. Als soziales Start-Up ohne Sicherheiten Geld von Banken zu bekommen, dürfte momentan unmöglich sein?

Stahl: Das ist richtig, die Wirtschaftskrise spielt uns in die Hände. Ich sehe uns als Anbieter, der eine bisher unbesetzte Nische bedient. Es gibt auf der einen Seite viele Stiftungen, die ihre Gelder größtenteils nach dem Gießkannenprinzip vergeben, das heißt kleinere Spendenbeträge an eine Vielzahl von Projekten. Auf der anderen Seite gibt es die klassischen Venture Capitalists, Wagniskapitalgeber, die zum Beispiel Technologie finanzieren und versuchen, viel Geld zu verdienen. Es gibt aber niemanden, der zum Beispiel einem gemeinnützigen Verein, der wachsen will, ein marktüblich verzinstes, unbesichertes Darlehen gibt. Das ist das große Feld, das unbesetzt ist.

Auch im Non-Profit-Bereich gibt man Geld aus und nimmt irgendwoher Geld ein – der Unterschied liegt in der Zielfunktion.

Grammes: In diese Lücke stoßen Sie mit BonVenture. Wie finanzieren Sie sich?

Stahl: Investoren können ganz normal Anteile an den Fonds zeichnen. Die Gelder werden bei Bedarf abgerufen und an die Organisationen in unserem Portfolio weitergeleitet. Erhalten wir Rückflüsse, zum Beispiel durch die Tilgung von Darlehen, werden diese Tilgungen an die Investoren zurückgezahlt – und zwar so lange, bis diese ihr Geld zurückerhalten haben. Darüber hinausgehende Gewinne werden an die BonVenture gGmbH gespendet.

Grammes: Warum betreiben Sie neben den beiden Fonds mit der BonVenture gGmbH noch ein stiftungsähnliches Konstrukt?

Stahl: Es gibt Themen, die können Sie nur im Non-Profit-Bereich machen – spenden zum Beispiel, oder Darlehen ohne Zins vergeben. Für die Investoren ist es ein Non-Profit-Konstrukt. Eine Ausschüttung erfolgt nur in Höhe der Einlage, Gewinne werden gespendet. Das ist der Grund, warum wir uns selber als „Social Venture“ bezeichnen und sich unser Investorenkreis bisher auf einige sehr vermögende Privatpersonen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beschränkt. Für unseren zweiten Fonds versuchen wir bis Mitte

2009 noch weitere Investoren zu finden, die sich mit vergleichsweise kleinen Beträgen beteiligen.

Grammes: Diese vermögenden Investoren hätten auch eine einfache Stiftung gründen können. Warum die Fonds-Struktur?

Stahl: Die Laufzeit eines Fonds beträgt normalerweise 12 bis 14 Jahre. Für diese Zeit stellen unsere Investoren Gelder zinsfrei zur Verfügung, mit denen sie helfen, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Nach diesem Zeitraum erhalten sie ihr Geld zurück. Man könnte auch einen Fonds für einen ganz bestimmten Bereich auflegen, zum Beispiel einen Kinder- und Jugendhilfsfonds, um Gelder zielgerichtet einsetzen zu können. Das ist meine Vision für die Zukunft. Im Gegensatz dazu ist bei einer Stiftung das Geld für die Ewigkeit gebunden, sobald man es einmal eingezahlt hat. In einer Fondsstruktur können die Investoren ihr Geld, wenn sie es zurückgezahlt bekommen haben, für andere gemeinnützige Zwecke verwenden.

Grammes: Um den Investoren das Geld zurückzahlen zu können, reicht es nicht, nur eine ideelle Rendite zu erwirtschaften.

Stahl: Das erste Ziel ist durchaus die ideelle Rendite, das heißt den sozialen Nutzen zu maximieren. Auf der Fondsseite von BonVenture müssen wir darüber hinaus eine kleine finanzielle Rendite erzielen, die mindestens marktüblich ist – schon aus steuerlichen Gründen, sonst würden wir unter Liebhaberei fallen. Unser Ziel ist eine Rendite von fünf bis sechs Prozent vor Kosten. Mit dieser Rendite decken wir unsere Ausgaben wie Gehälter, Miete und Reisekosten ab, gleichen die Inflation aus und erzielen damit zumindest realen Kapitalerhalt.

Grammes: Nach welchen Kriterien wählen Sie die Projekte aus, die Sie in Ihr Portfolio aufnehmen?

624

Stahl: Zuerst müssen sie ein innovatives Konzept, eine innovative Idee mitbringen, um ein ökologisches, soziales oder gesellschaftliches Problem zu reduzieren oder zu lösen. Zum Zweiten braucht es eine entsprechende Persönlichkeit, den sogenannten „Social Entrepreneur“, der dieses Konzept mit

hoher Motivation und möglichst ohne großen Eigennutz vorantreibt. Drittens: Die Projekte sollten sich mittel- bis langfristig finanziell selbst tragen – im Non-Profit-Bereich könnte es zum Beispiel jemand sein, der eine Gruppe von Fördermitgliedern aufbaut, die es ihm ermöglicht, seine Kosten zu decken; analog hierzu wird im For-Profit-Bereich ein klassischer Break-Even angestrebt. Viertens: Die Projekte sollten aus dem deutschsprachigen Raum kommen. Fünftens: Es sollte mit einem ersten Markteintritt – wie immer der auch aussehen mag – nachgewiesen sein, dass das Konzept funktioniert. Und sechstens sollte das Konzept multiplizierbar sein. Regional beschränkte Konzepte akzeptieren wir nur dann, wenn sie offen und übertragbar sind.

Grammes: Dem Social Entrepreneur, also dem Sozialunternehmer, kommt bei BonVenture eine entscheidende Funktion zu. Was sollte das für ein Mensch sein?

Stahl: Der Social Entrepreneur ist zunächst einmal ein echter Unternehmer – er verfügt über Kreativität, Erfindergeist, braucht Ausdauer und Hartnäckigkeit. Im Gegensatz zum „herkömmlichen“ Unternehmer bemüht er sich jedoch um die Lösung von sozialen oder ökologischen Problemen. Ob jemand dann wirklich damit Geld verdient oder nicht, steht auf einem anderen Blatt. Wichtig ist, dass die Motivation dieses Unternehmers darin besteht, das soziale oder ökologische Problem zu lösen – und vielleicht sogar eine Systemänderung hervorzurufen.

Grammes: Benötigen Sozialunternehmer nur Geld?

Stahl: Es lässt sich ein bisschen vergleichen mit dem, was wir vor 10 bis 15 Jahren im klassischen Venture-Capital-Bereich hatten: Die Leute konnten keine Business-Pläne schreiben, sie konnten sich nicht richtig verkaufen. Es fehlt an Präsentationstechnik, es fehlt an der optimalen Selbstdarstellung, an der Vermarktung. Bei diesen Dingen können wir sicherlich helfen – wie auch im Bereich Finanzen und Controlling, wo wir sehr aktiv sind. Wir helfen den Social Entrepreneurs, die finanzielle Seite zuerst anständig zu planen und anschließend die Ist-Werte damit zu vergleichen. Damit verfügen sie über ein Werkzeug, mit dem sie ihre Organisation führen können.

Grammes: Lässt sich ökonomisches Denken so ohne Weiteres auf den gemeinnützigen Bereich übertragen?

Stahl: Auch im Non-Profit-Bereich gibt man Geld aus und nimmt irgendwoher Geld ein – der Unterschied liegt in der Zielfunktion. Es geht darum, den sozialen Impact zu maximieren mit der Nebenbedingung, auch auf den finanziellen Return oder die Verwendung der Mittel achtzugeben.

Grammes: „Sozialer Impact“ – was verstehen Sie darunter?

Stahl: „Sozialer Impact“ ist ein Ausdruck dafür, welchen positiven Nutzen man im sozialen, ökologischen oder gesellschaftlichen Bereich erzeugt. Der soziale Impact ist meines Erachtens nicht ohne Weiteres bewertbar – platt gesagt: Für Sie mag es wichtiger sein, zwei Arbeitslose in Arbeit zu bringen als zwei Senioren glücklich zu machen, während es für mich vielleicht umgekehrt ist. Solche Dinge basieren auf einem ethisch-moralischen Grundgerüst. Die Bewertung eines sozialen Impacts ist also immer subjektiv.

Grammes: Aber um den Erfolg eines Projektes zu messen, müssen Sie in Ihren Fonds seinen Nutzen doch bewerten?

Stahl: Nein, ich bin kein Anhänger der Monetarisierung von sozialem Nutzen. Wir bewerten den sozialen Impact nicht, wir kommunizieren ihn. Wir vereinbaren sogenannte Key-Performance-Indikatoren mit den Organisationen unseres Portfolios, bevor wir ein Engagement eingehen. Nehmen wir zum Beispiel das Dialog-Museum in Frankfurt, eine Einrichtung, in der blinde Menschen die Besucher in Gruppen durch vollkommen dunkle Räume führen – wer da rausgeht, hat eine andere Einstellung zum Thema Blindheit und Sehbehinderung. Key-Performance-Indikator beim Dialog-Museum ist für uns unter anderem die Zahl der Besucher. Diesen Indikator kann man kommunizieren – aber Sie können nicht bewerten, was ein Besucher, der jetzt ein anderes Bewusstsein hat, wert ist. In der Regel vereinbaren wir drei oder vier solcher individueller Key-Performance-Indikatoren mit den Unternehmen, wenn wir ein Engagement eingehen, und diese werden neben den finanziellen Zahlen monatlich oder quartalsweise an uns berichtet.

Grammes: Warum ist Ihnen der soziale Impact überhaupt so wichtig? Kann es Ihnen nicht egal sein, welchen konkreten Nutzen ein Projekt bringt – Hauptsache, es ist gemeinnützig?

Stahl: Den sozialen Impact zu kommunizieren sorgt für Transparenz. Ich sehe Transparenz und Effizienz als Problem bei großen Wohlfahrtsorganisationen, weil Außenstehende in der Regel nicht erfahren, was sie tatsächlich erreichen. Provokativ gefragt: Was ist der soziale Impact so mancher großen Unternehmensstiftung? Das ist meines Erachtens ziemlich intransparent. Was wir aber gerade wollen, ist dieses Mehr an Effizienz und Transparenz im gemeinnützigen Bereich. Das ist der ganz entscheidende Punkt.

Wir haben zu wenige Intermediäre in Deutschland. Wir haben zu wenige Leute, die sich mit effizienter und transparenter Nutzung von Geldern im gemeinnützigen Bereich beschäftigen.

Grammes: Warum sind Transparenz und Effizienz für den gemeinnützigen Sektor wichtig?

Stahl: Weil gemeinnützige Mittel oft nicht effizient genug eingesetzt werden. Im For-Profit-Bereich existiert ja zum Beispiel durch das Shareholder-Value-Prinzip eine Verpflichtung zur Effizienz, die es im Non-Profit-Bereich so nicht gibt. Mehr Effizienz und Transparenz bringen den gemeinnützigen Sektor insgesamt weiter.

Grammes: Da rühren sich linke Reflexe: Müssen wir denn alles dem wirtschaftlichen Denken unterwerfen?

Stahl: Es ist nicht wirtschaftliches Denken, sondern Denken nach der Zielfunktion! Ich möchte mit den gegebenen Mitteln einen maximalen sozialen Nutzen erzeugen. Wenn wir Mittel ineffizient einsetzen, ist das zum Schaden der Gesellschaft. Es lässt sich doch immer wieder beobachten, wie die öffentliche Hand Mittel ineffizient einsetzt. Das ist Verschwendung von Steuergeldern, mit denen man sozialen Nutzen hätte erzeugen können. Den sozialen

Nutzen zu maximieren ist eine Pflicht! Deshalb braucht es den Intermediär. Wir haben zu wenige Intermediäre in Deutschland. Wir haben zu wenige Leute, die sich mit effizienter und transparenter Nutzung von Geldern im gemeinnützigen Bereich beschäftigen.

Grammes: Wie Sie eingangs sagten, bewegen Sie sich als solch ein Intermediär in einer Nische zwischen Stiftungen und Kapitalgebern. Wie groß ist diese Nische?

Stahl: Groß. Ich würde mir wünschen, es gäbe wenigstens 10 oder 15 BonVentures in Deutschland. Investoren gäbe es eigentlich genug: Wenn zum Beispiel Stiftungen es in den nächsten fünf oder zehn Jahren endlich schaffen würden, wenigstens ihr Grundstockvermögen „mission related“, also gemäß ihres Zwecks, zu investieren! Wenn eine Regenwaldstiftung ihr Vermögen nicht in BP- oder Shell-Aktien stecken würde, sondern vielleicht in Fonds, die ökologische Projekte finanzieren. Oder eine Kinder- und Jugendstiftung nicht in irgendwelche Büro-Immobilien investierte, sondern in Kindergarten-Immobilien über einen entsprechenden Fonds. Also „Mission-Related Investing“ ist ein ganz großes Thema, das über Social-Venture-Fonds gut abzudecken wäre. Da sehe ich einen riesigen Markt. Wir decken mit BonVenture nur einen sehr kleinen Teil davon ab.



Dr. **Erwin Stahl**, geb. 1966, ist Geschäftsführer der BonVenture Management GmbH / BonVenture gGmbH und u.a. Beirat bzw. Aufsichtsrat mehrerer Start-up-Gesellschaften und Organisationen. 1996-1999 Projektmanager bei der Venture Capital Gruppe Wellington Partners, 1999-2002 Gründer und Geschäftsführer der Upside Ventures GmbH (Beratung und Gründungsinvestitionen). Er hat Betriebswirtschaft an der Universität Regensburg studiert und Ende 1995 in den Wirtschaftswissenschaften promoviert.

Kontakt

Eberhard von Kuenheim Stiftung, Stiftung der BMW AG, Amiraplatz 3, 80333 München, www.kuenheim-stiftung.de