

Thomas Scheuerle

---

### Finanzierung sozialer Unternehmen.

#### Möglichkeiten und Grenzen von Sozialinvestoren aus Zivilgesellschaft und Finanzwirtschaft

##### Impuls und bisherige Aktivitäten

Bei der Suche nach neuen Finanzierungsquellen für soziale Unternehmen in Feldern wie Pflege, Jugendhilfe, Integration oder Bildung ist in jüngerer Vergangenheit *Wirkungsorientiertes Investieren* (engl. *Social Impact Investing*) verstärkt ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Dabei unterstützen Geldgeber, meist über spezialisierte Investmentfonds, Sozialunternehmen über einen definierten Zeitraum mit Eigen- oder Fremdkapital, das (im besten Fall) gemeinsam mit einer moderaten Rendite zurückgezahlt werden muss. Anders als beim klassischen Kreditgeschäft oder auch verwandten Finanzierungsmechanismen wie dem *Socially Responsible Investing*, das auf dem Ausschluss bestimmter Unternehmen auf Basis einer negativen Kriterienliste basiert, werden dabei aber auch klare soziale Leistungsziele definiert und gemessen.

Die Idee, soziale Zwecke mit Finanzierungsinstrumenten nach kapitalistischer Logik zu verfolgen, ist nicht neu. Bereits 1863 etablierte der Geschäftsmann Sir Sydney Waterlow in London das Modell „Five Percent Philanthropy“ für den sozialen Wohnungsbau, das unter anderem in Deutschland und Nordamerika adaptiert wurde (vgl. Adam, 2002). Seit der Jahrtausendwende wird der Ansatz im Kontext der Förderung sozialen Unternehmertums neu aufgegriffen, zunächst vor allem im angloamerikanischen Raum und in Entwicklungsländern, mittlerweile aber auch in Deutschland. Dabei stellt *Wirkungsorientiertes Investieren* nicht nur für zivilgesellschaftliche Investoren wie Stiftungen eine neue Option als Weiterentwicklung des Venture Philanthropy-Ansatzes dar. Mittlerweile gilt *Wirkungsorientiertes Investieren* auch bei vielen Finanzakteuren als Zukunftsmarkt mit großem Potential, nicht zuletzt dank des verlockenden Versprechens, Kapital zu vermehren und dabei gleichzeitig Gutes zu tun. Schätzungen reichten vor einigen Jahren bis zu einem globalen Marktvolumen von einer Billion Dollar in 2020, wobei hier zwischenzeitlich etwas Ernüchterung eingetreten ist.

In Deutschland wurde der erste Fonds für *Wirkungsorientierte Investments* (BonVenture) im Jahr 2003 gegründet. Zwischen 2012 und 2014 setzte die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ein Pilotprogramm mit Kofinanzierungslogik um (das Investment eines Partners wurde in gleicher Höhe aufgestockt), und seit 2013 arbeitet ein National Advisory Board (NAB) aus Vertretern der Sozialwirtschaft, Finanzwirtschaft, Stiftungen, Wissenschaft und der öffentli-

chen Hand, das von der Bertelsmann Stiftung koordiniert wird, am Aufbau eines Marktes in Deutschland. Der soll die Gegebenheiten des hiesigen, ausgebauten Sozialsystems in Betracht ziehen und gleichzeitig eine internationale Anschlussfähigkeit herstellen. Die Initiative entstand im Zuge der britischen G7-Präsidentschaft im Jahr 2013 und wird in allen G7-Mitgliedstaaten unter Führung der Social Impact Investment Taskforce (SIITF) umgesetzt. Nach heutigem Stand gibt es in Deutschland eine kleine, aber steigende Anzahl an Fondsgesellschaften (neben BonVenture noch Ananda und Tengermann Social Ventures sowie neuer der MRI<sup>1</sup>-Pilotfonds Bildung des Expertenkreises Impact Investing des Bundesverbands Deutscher Stiftungen) und einige beratende Organisationen. Seit 2012 hat sich das investierbare Vermögen in Deutschland von 24 auf fast 70 Millionen Euro verdreifacht, wobei die tatsächlich investierte Summe geringer sein (Petrick & Birnbaum, 2016) und auch die Anzahl an abgeschlossenen Investments noch im zweistelligen Bereich liegen dürfte. An dieser geringen Anzahl wird auch die Relevanz der Abgrenzungskriterien deutlich. Die Wohlfahrtsfinanzierung über Kirchenbanken, Genossenschaftsbanken oder die Bank für Sozialwirtschaft beispielsweise, die Gewinne aus Kreditzinsen wieder im sozialen Bereich anlegen müssen und natürlich deutlich mehr Projekte finanzieren, zählt im engeren Sinne nicht als *Wirkungsorientiertes Investment*.

### **Fallstudie discovering hands® als Beispiel**

Wie ein *Wirkungsorientiertes Investment* aussehen kann, illustriert beispielhaft der Fall des Sozialunternehmens discovering hands®, das von BonVenture und der KfW insgesamt 500.000 Euro für Wachstum und Verbreitung seines Ansatzes erhalten hat. discovering hands® hat ein standardisiertes Tastverfahren zur Brustkrebsfrüherkennung durch sehbehinderte Frauen entwickelt. So verbindet es die Arbeitsmarktintegration der sehbehinderten Frauen als Medizinische Tastuntersucherinnen (MTU) mit verbesserter Krebsvorsorge und einer Entlastung des Gesundheits- und Sozialsystems. Bei der Gestaltung des Investments und den notwendigen Anpassungen des Geschäftsmodells sowie der Gesellschaftsstruktur wurde discovering hands® von der Finanzierungsagentur Social Entrepreneurship (FASE) und der Anwaltskanzlei Linklaters unterstützt. discovering hands® erwirtschaftet Einkommen aus verschiedenen Quellen. Das Unternehmen erhält Lizenzgebühren von den Berufsförderwerken (die die eigentliche Ausbildung erbringen) für individualisierte Ausbildungsunterlagen, eine Prüfungsgebühr von den MTU selbst sowie pro Untersuchung einen Beitrag für patentierte Orientierungstreifen von den anstellenden Ärzten. Die gesamte Untersuchung inklusive dieser Sachmittel wird allerdings von einigen gesetzlichen und allen privaten Krankenkassen bereits übernommen. Zur Abwicklung dieser Tätigkeiten besteht discovering hands® zum einen aus einer gemeinnützigen und haftungsbeschränkten Unternehmensgesellschaft (gUG), die sich vor allem um die Weiterentwicklung und Verbreitung des Curriculums küm-

---

<sup>1</sup> MRI steht für *Mission-related Investment* und bezieht sich auf wirkungsorientierte Investitionen im Rahmen der Vermögensverwaltung von Stiftungen.

mert und durch Stiftungen und private Fördermittel finanziert ist. Als Tochterunternehmen wurde dazu die *discovering hands*<sup>®</sup> GmbH gegründet, bei der als Trägerin des operativen Geschäftes die genannten Einnahmen anfallen, die dann im Falle von Gewinnerwirtschaftung in die gUG reinvestiert werden.

Die GmbH hat auch das wirkungsorientierte Investment erhalten, das als Minderheitsbeteiligung der Investoren mit einem nachrangigen Gesellschafterdarlehen gestaltet wurde. Dieses Darlehen kann nach Erreichung vorab definierter Meilensteine in Tranchen abgerufen werden und ist auf sechs Jahre mit der Möglichkeit zur vorzeitigen Tilgung angelegt. Der Darlehenszins ist dabei variabel in Abhängigkeit vom operativen Gewinn, um dem Sozialunternehmen möglichst flexible Entwicklungsspielräume zu geben. Nach einer tilgungsfreien Zeit zu Beginn kann der Zins quartalsweise angepasst werden und steigt erst dann stärker an, wenn die Einnahmen die Kosten übersteigen und sich *discovering hands*<sup>®</sup> selbst finanzieren kann. Die Investoren, die nach vollständiger Darlehensrückführung ausscheiden, erhalten im Gegenzug Informations-, Mitwirkungs- und Zustimmungsrechte. Zudem wurde ein Wirtschaftsbeirat eingerichtet, der mit einem Vertreter der Investoren, der Gesellschaft und einem unabhängigen Beiratsmitglied besetzt ist (vgl. FASE, 2014, dort finden sich auch weitere Beispiele zu Investments in soziale Unternehmen in den Bereichen Nahversorgung, Schuldnerberatung oder Dolmetscherdienste).

### **Potentiale und Herausforderungen für Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland**

Die genauen Bedingungen bei der Ausgestaltung der Investments können variieren, dennoch zeigt der Fall die Lücke, in die *Wirkungsorientierte Investments* stoßen sollen. Im hybriden Finanzierungsmix aus öffentlichen und privaten Mitteln, die für Sozialunternehmen in Frage kommen und in der Regel auch kombiniert werden (Mercator Forscherverbund, 2012), fehlt oftmals die Möglichkeit, flexibles Wachstumskapital in Größenordnungen zwischen 200.000 und 500.000 Euro zu erhalten. Genau dies ist aber notwendig, um in Personal oder Infrastruktur zur Weiterentwicklung des Unternehmens investieren zu können. Gerade junge und innovative Organisationen haben in der Regel Schwierigkeiten, Kapital auf konventionellem Wege zu erhalten. Dabei kann gerade dieser Wachstumssprung notwendig sein, um den Eintritt in die Regelfinanzierung auf öffentlichen Quasi-Märkten zu schaffen. Da innovative Ansätze wie im Falle von *discovering hands*<sup>®</sup> oftmals präventiv angelegt sind und somit Gesundheits- und Sozialsysteme durch ihre direkte oder indirekte Verbreitung entlastet werden können, besteht durchaus auch ein gesellschaftliches Interesse an der Identifikation und Finanzierung solcher Ansätze (National Advisory Board Deutschland, 2014).

Allerdings gibt es auch eine Vielzahl an Umsetzungsherausforderungen, die bedacht werden müssen und für die Verbreitung *Wirkungsorientierter Investments* in Deutschland mitentscheidend sein werden (vgl. hierzu eine Studie von Scheuerle, Glänzel, Knust, & Then, 2013). So haben Sozialunternehmen im Hinblick auf die finanzielle Rendite oftmals unsichere Einkommensmodelle aufgrund von Unwägbarkeiten und langfristigen Entwicklungsprozessen, die einen sehr langen Atem von Geldgebern erfordern. Auch müssen Konflikte mit anderen

öffentlichen und privaten Finanzierungsformen bedacht werden. Denkbar ist zum Beispiel, dass Privatspender sich zurückziehen, wenn sie erfahren, dass die Renditeerwartungen von Investoren bedient werden. Auch zwischen Sozialunternehmen und den Investoren selbst gibt es oftmals unterschiedliche Bewertungen des Verhältnisses sozialer und ökonomischer Risiken und Wirkungen. Neue und weiter ausdifferenzierte Finanzierungsinstrumente, die auch mit anderen Maßnahmen kombiniert werden (z. B. philanthropische Bürgschaften), sind hier notwendig, um diese Erwartungshaltungen zusammenzuführen. Es zeigt sich zudem, dass die auf dem Weg zur „Investitionsfähigkeit“ notwendigen betriebswirtschaftlichen Kompetenzen bei Sozialunternehmen nicht immer gut ausgeprägt sind. Die entstehenden Beratungs- und Vermittlungsorganisationen versuchen hier Abhilfe zu schaffen. Auch sie können allerdings schwer etwas an der Grundproblematik des Marktversagens ändern, das nach wie vor in vielen sozialen Bereichen bestehen bleibt. Diejenigen, die beispielsweise von Integrationsleistungen profitieren, können dafür oft nicht bezahlen, auch wenn sich gesellschaftlich ein positiver Effekt in Form vermiedener Sozialleistungen einstellt. Zur Überwindung dieser Anreiz- und Wertschöpfungsproblematik wird auch in Deutschland derzeit das Modell der *Sozialen Wirkungskredite* (engl. *Social Impact Bonds*) getestet, bei dem private Investoren in Vorleistungen gehen und später durch die öffentliche Hand aus den entstandenen, messbaren Einsparungen entschädigt werden, beispielsweise wenn die Rückfallquoten ehemaliger Häftlinge reduziert oder Schulabbrecherkarrieren vermieden werden.

In Hinblick auf die sozialen Ziele sind neben der unterschiedlichen Bewertung vor allem die aufwändigen Anforderungen für Reporting und Wirkungsmessung eine große Herausforderung. Eine Weiterentwicklung effizienterer Methoden zur Bestimmung des Social Return on Investment ist hier unabdingbar. Darüber hinaus sind auch Beziehungsfragen nicht zu vernachlässigen. Sozialunternehmer legen beispielweise oft besonderen Wert auf Autonomie, die im Vergleich zu konventionellen Unternehmern die Aussicht auf eine hohe finanzielle Kompensation in der Zukunft ersetzt. Entsprechend sensibel reagieren sie auf die – legitimen – Mitspracheanforderungen der Investoren. Insgesamt fallen aufgrund des sehr frühen Entwicklungsstadiums des Marktes für *Wirkungsorientierte Investments* in Deutschland noch relativ hohe Transaktionskosten pro Investition an, die in der Regel ohnehin geringer sind als bei konventionellen Unternehmen, da keine großen technologischen Entwicklungen notwendig sind. Der Aufbau von Intermediärstrukturen und steigende Erfahrungswerte sollten hier helfen, auch um die momentan durch Stiftungen finanzierte Marktentwicklung unabhängiger und damit nachhaltiger zu gestalten.

### **Ausblick**

Inwiefern sich das *Wirkungsorientierte Investieren* in Deutschland durchsetzt, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt offen. Ein Blick nach England (Big Society Capital) oder Frankreich, wo Pensionsfonds verpflichtet sind 10 Prozent ihres Kapitals in staatlich anerkannte Sozialunternehmen zu investieren, zeigt, dass letztlich vor allem politische Maßnahmen zu einer stärkeren Verbreitung des Phänomens beitragen können. Wünschenswert ist dies sicherlich nur,

wenn es andere Finanzierungsmechanismen ergänzt und nicht die Legitimation für den Abbau öffentlicher Mittel liefert. Sollten dann allerdings institutionelle Anleger, wohlhabende Privatpersonen oder auch Stiftungen ihre Mittel verstärkt wirkungsorientiert anlegen, so ist mit Sicherheit ein weiterer Fokus als der derzeitige notwendig, um ausreichend Unternehmen als Investitionsobjekte zu finden. Dies könnte gleichzeitig eine Chance sein, gesellschaftliche Ziele stärker im Zielkorridor von Unternehmen zu verankern.

## Referenzen

Adam, T. (2002). Transatlantic Trading: The Transfer of Philanthropic Models between European and North American Cities during the Nineteenth and Early Twentieth Centuries. *Journal of Urban History*, 28(3), 328–351.

FASE. (2014). Fallstudie Social Entrepreneurship (discovering hands): Skalierung und Finanzierung einer Sozialen Innovation. München: Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH. Online: [http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/11/141006\\_Fallstudie-Social-Entrepreneurship\\_DH.pdf](http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/11/141006_Fallstudie-Social-Entrepreneurship_DH.pdf)

National Advisory Board Deutschland. (2014). Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Berlin; National Advisory Board Deutschland. Online: <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Abschlussbericht%20NAB%20Deutschland.pdf>

Patrick, S., & Birnbaum, J. (2016). Social Impact Investment in Deutschland. Marktbericht 2016: Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden? Berlin: Bertelsmann Stiftung. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/4647/>

Scheuerle, T., Glänzel, G., Knust, R., & Then, V. (2013). Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken. Frankfurt / Heidelberg: Kreditanstalt für Wiederaufbau / Centrum für Soziale Innovation und Investitionen. Online: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Social-Entrepreneurship-in-Deutschland-LF.pdf>

## Autor

**Thomas Scheuerle** ist seit 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg. In Forschungs- und Beratungsprojekten beschäftigt er sich mit Innovationen, Strategie und Finanzierung sowie Wirkungsmessung von sozialen und nachhaltigkeitsorientierten Organisationen.

**Kontakt:** [thomas.scheuerle@csi.uni-heidelberg.de](mailto:thomas.scheuerle@csi.uni-heidelberg.de)

**Redaktion****BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: 030 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)