



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

[Startseite](#) > „Eine schöne Vision allein genügt nicht“

---

## Social Venture Capital

# „Eine schöne Vision allein genügt nicht“



© Universität Hamburg

Wodurch gewinnt soziale Innovation an Fahrt? Prof. Barbara Scheck im Gespräch über Social Reporting und Verständigungsbarrieren zwischen Sozialunternehmern und Financiers.

16. Apr 2013 von Christina Moehrl

**CFOworld: Sie sind seit dem Jahr 2012 Junior-Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere *Social Investment*, an der Universität Hamburg. Worin unterscheidet sich der Fokus dieser Professur von den *Social Entrepreneurship*-Lehrstühlen anderer Universitäten?**

Barbara Scheck: Die Professur behandelt dezidiert das Thema Finanzierung von Organisationen mit sozialer Zielsetzung, deckt also nicht nur das Spektrum des *Social Entrepreneurship*, sondern auch andere Organisationsarten ab. Die Berichterstattung spielt dabei ebenfalls eine große Rolle, denn ein aussagekräftiges *Reporting* ist die Voraussetzung dafür, dass Financiers fundierte Investitionsentscheidungen in soziale Projekte treffen können.

**Wie sehen Sie die derzeitige Entwicklung des *Social Entrepreneurship* und *Social Investing* in Deutschland? Gibt es Ihrer Erfahrung nach eine positive Rückkopplung auf die traditionelle Wirtschaft?**

Diese Themen haben durchaus an Strahlkraft in der Gesellschaft gewonnen. Als ich vor einigen Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU München im Bereich *Social Entrepreneurship* gearbeitet habe, war ich noch ein Sonderling. Mittlerweile gibt es im *Social Entrepreneurship* eine ähnliche Entwicklung wie bei den Nachhaltigkeitsthemen auch. Nur steht bei Letzteren die Reduktion und Vermeidung negativer Externalitäten im Vordergrund, während soziales Unternehmertum primär darauf abzielt, aktiv einen positiven gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Es ist zwar immer noch eine Nische, gewinnt aber mittlerweile deutlich an Einfluss. Dieser reicht bis hin zu den öffentlichen Verwaltungen und Wohlfahrtsverbänden, die Sozialunternehmertum wahrnehmen und sich Anregungen davon holen.

**Setzen auch traditionelle Akteure inzwischen die Gemeinwohlbilanz beziehungsweise Double/Triple Bottom Line für sich um?**

*Puma* hat als erstes traditionelles Wirtschaftsunternehmen eine Umweltbilanz aufgestellt. Es wäre sehr schön, wenn einer dieser Akteure darüber hinaus den bewusst geschaffenen, gesellschaftlichen Mehrwert erfassen und eine soziale Bilanz implementieren würde, statt lediglich zu dokumentieren, in welchem Ausmaß negative Effekte wie beispielsweise CO<sub>2</sub>-Emissionen vermieden wurden. Doch auch die Sozialunternehmer kommen nach dem ersten *Hype* mittlerweile stärker in der Realität an: Es genügt heute nicht mehr, allein eine schöne soziale Vision vorzuweisen, um eine Finanzierung zu sichern. Man muss auch zeigen, dass das Geschäftsmodell effizient ist und seine beabsichtigte Wirkung erfüllt.

***BonVenture* ist der erste von inzwischen zwei Social Venture Capital-Fonds, die in Deutschland gegründet wurden. Wie sehen Sie die Entwicklung der sozialen Projekte, seit Sie vor 2 Jahren begonnen haben, BonVenture als Investment Managerin zu unterstützen?**

Der Investitionsfokus von *BonVenture* liegt auf Wachstumsfinanzierungen (*Expansion Phase*) im deutschsprachigen Europa. Innerhalb dieses Fokus hat die Qualität der Projekte definitiv zugenommen. Bei den Schwerpunktthemen der sozialen Projekte gibt es interessanterweise gesellschaftsbedingte Zyklen: Zunächst war das Bildungsthema sehr stark vertreten, aktuell ist es die Inklusion. Der Bereich Ökologie war ebenfalls vor ein paar Jahren noch sehr viel stärker präsent als heute, was eventuell auch Ausdruck des Trends ist, dass manche Themen vom sozialen Randbereich hin zum Mittelpunkt migrieren und sich damit finanzierungsseitig vom *Social Venture Capital* hin zum klassischen *Venture Capital* bewegen. Dies ist beispielsweise bei den erneuerbaren Energien geschehen. Früher kamen solche Projekte zu *BonVenture*, heute werden sie vom Mainstream gefördert. Ich betrachte das durchaus als eine positive Entwicklung, denn dadurch können wir bei *BonVenture* uns speziell denjenigen sozialen Projekten widmen, die sonst keine Finanzierung erhalten würden.

**Können Sie konkretisieren, welche Aspekte sich bei den sozialen Projekten verbessert haben?**

Was sich sehr positiv entwickelt hat, ist der unternehmerische Aspekt, insbesondere die Ausarbeitung der *Business*- und Finanzpläne. Die Vision und die soziale Idee müssen aber nach wie vor überzeugen, sonst investiert *BonVenture* nicht.

**Könnte man insofern von einer Professionalisierung sprechen?**

Ich finde das Wort Professionalisierung schwierig, denn die Menschen im sozialen Sektor sind meist sehr professionell, was den Inhalt ihrer Leistung betrifft, also zum Beispiel ihre Art, Familien und Drogenabhängige zu betreuen. Doch die betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um sich als Sozialunternehmer langfristig selbst finanzieren zu können, nahmen insgesamt zu.

**Trägt dazu auch die deutlich verbesserte Infrastruktur bei, die es inzwischen mit Social Venture Capitalists, Akademien, Netzwerken wie Ashoka und weiteren Dienstleistern gibt?**

Ganz bestimmt. Mittlerweile existieren *Business Plan*-Wettbewerbe, Beratungsangebote und Adressen wie beispielsweise die *Social Entrepreneurship Akademie* (SEA), die ein *Coaching* für soziale Gründer anbietet. Was *BonVenture* betrifft, so haben wir vor Kurzem gemeinsam mit dem *Social Venture Fund* und der SEA einen *Pitch* veranstaltet, um sehr frühen Projekten, die noch nicht von einem *Social Venture Capitalist* finanziert werden können, die Möglichkeit zur Präsentation vor potenziellen Privatinvestoren zu geben. Solche *Business Angels* treten als

Financiers im sozialen Sektor bislang nicht oder nur sehr verhalten auf, was wir mit diesem *Event* und der damit verbundenen Transparenz gerne ändern wollten.

**Bleiben den Projekten in der *Seed-Phase* sonst nur staatliche Fördermaßnahmen und Spenden, um sich zu finanzieren?**

Richtig. Sie könnten sich jedoch sehr viel besser entwickeln, wenn sie von Anfang an über einen größeren finanziellen Spielraum verfügen würden und sich nicht so sehr auf das *Fundraising* konzentrieren müssten. Es gibt Schätzungen, dass 20 bis 25 Prozent der Ressourcen von *Social Startups* allein für das *Fundraising* aufgewendet werden müssen.

**Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund neue Finanzierungsarten wie *Crowdfunding* oder *Social Impact Bonds*? Könnten diese den *Fundraising*-Aufwand reduzieren oder kommen sie wiederum nur für sehr spezielle Projekte infrage?**

Der Aufwand für das *Fundraising* wird insgesamt geringer werden, davon bin ich fest überzeugt. Meines Erachtens besteht das Problem nicht darin, Gelder zu finden, es ist eher eine Frage der richtigen Form des Kapitals: Es muss von dem richtigen Förderer bereitgestellt werden. Die Sozialunternehmer müssen meines Erachtens sehr viel mehr Überlegung, Vorbereitung und Energie in die richtige Art der Finanzierung stecken, da mit der falschen sehr viel Schaden angerichtet werden kann. Ein aufgenommenes Darlehen kann beispielsweise einem Sozialunternehmer die Luft zum Atmen abschnüren. Ein *Social Impact Bond*, eine Umsatzbeteiligung, eine Garantie von einer Stiftung, *Crowdfunding*, *Social Venture Capital* oder eine klassische Spende wären eventuell bessere Lösungen für eine bestimmte Unternehmensphase. Das Kapital ist meiner Meinung nach absolut vorhanden. Es geht eher darum, Angebot und Nachfrage passgenau zusammenzubringen.

**Ist das Ihrer Meinung nach eher eine Frage der Transparenz oder geht es darum, eine gemeinsame Sprache zwischen Financiers und Sozialunternehmern zu finden?**

Es ist wahrscheinlich eine Mischung aus beiden Aspekten. Die Transparenz ist bereits deutlich besser geworden und die Szene hat sich insgesamt vergrößert. Doch das Sprachproblem ist immer noch sehr präsent. Es gibt starke Verhaltensmuster und Terminologien auf beiden Seiten, durch die sie zuweilen nur sehr schwer zueinanderfinden. Wenn sich ein Investor aus dem *Private Equity*-Bereich die Bilanz eines Sozialunternehmers vornimmt, kann er oft nicht verstehen, dass es an 10.000 Euro mangeln könnte, denn dies kommt in seiner Welt so nicht vor. Für einen *Social Entrepreneur* wiederum kann derselbe Umstand eine Entscheidung über Leben und Tod bedeuten. Auch die Anglizismen in der Finanzterminologie wie beispielsweise „seid Ihr *investable*“ sind nicht Teil der Sprache vieler Sozialunternehmer, welche vorwiegend aus sozialen Bereichen stammen und mit den Begriffen der Finanzmärkte nur sehr wenig anfangen können. Ein dritter Aspekt ist die Hürde der sogenannten *Organizational Capacity*, also der Fähigkeit des Sozialunternehmers zu erkennen, welche Finanzierung er genau benötigt. Die wenigsten können dies, weshalb es wichtig ist, diese Kenntnis auszubilden, zu stärken und zu trainieren. Institutionen wie die zuvor erwähnte SEA setzen sich mit *Social Entrepreneurs* zusammen, um gemeinsam zu überlegen, welche Finanzierungsform gerade die richtige ist und warum.

**Wirkt sich das auch positiv auf die Präsentationen der Sozialunternehmer vor Investoren aus?**

Ganz sicher. Vielleicht ist es aber auch notwendig, eine weitere Übersetzungsmöglichkeit zwischen beiden Seiten zu schaffen. Es gibt Überlegungen, ein *Investor Certificate* bereitzustellen, das potentiellen Investoren bestimmte Aspekte des sozialen Sektors erklärt, welche sie aus ihrer eigenen Erfahrung nicht kennen, aber bereit sind sich anzueignen. Ein *Business Angel Certificate*

wäre ein Beispiel. Bei diesem speziellen Typ von Investor gibt es darüber hinaus noch eine zusätzliche kognitive Schranke zu überwinden: den Sprung vom Spenden zum Investieren.

### **Wäre auch ein unvoreingenommeneres Aufeinanderzugehen eine Lösung?**

Sicher. Doch das Problem besteht darin, dass Zeit für Investoren ein knappes Gut ist und man auch als Sozialunternehmer nie eine zweite Chance für einen ersten Eindruck bekommt.

### **"Unmöglich, den gesellschaftlichen Mehrwert zu messen"**

### **Innerhalb der langen Liste von Anspruchskriterien eines *Social Venture Capitalist* an investierbare Projekte sei Innovation herausgegriffen. Wie wichtig ist diese für Sie?**

Innovation ist wichtig, gerade vor dem Hintergrund, dass *Social Venture Capital*, ähnlich wie klassisches *Venture Capital* auch, gerade bei solchen Projekten greift, die wegen ihrer Innovation und Neuartigkeit durch ein besonders hohes Risiko gekennzeichnet sind. Mit anderen Worten: Für einen *Social Venture Capitalist* wie uns ist das Kapital besser in Projekte investiert, die kein anderer Financier fördern würde, da es ihm zu riskant ist. In der Praxis umspannt dies alle Varianten von inkrementellen bis hin zu radikalen Innovationen.

### **Bedeutet dies, dass die soziale Idee selbst neu sein muss, oder aber das Geschäftsmodell?**

Beides ist relevant.

### **Sie sind Spezialistin für *Social Reporting*. Welche grundsätzlichen Ansätze gibt es aktuell, wo liegen die Probleme, und wie gut oder schlecht funktioniert ihre Umsetzung in der Praxis?**

Grundsätzlich kann man zwei große Blöcke voneinander unterscheiden. Der erste Block sind Methoden für Unternehmen, die primär finanzielle Rendite erwirtschaften, aber negative externe Effekte reduzieren möchten, sprich Instrumente der klassischen *Corporate Social Responsibility* (CSR). Der zweite Block dreht sich ganz um das Ziel des Sozialunternehmers: einen positiven, gesellschaftlichen Mehrwert zu kreieren. Ich persönlich halte es für unmöglich, diesen gesellschaftlichen Mehrwert wirklich zu messen. Ich verwende lieber den Begriff Wirkungsorientierung. Hier existieren unterschiedliche Methoden. Es gibt solche, die versuchen, alle Effekte in einen *Social Return on Investment* (SROI) beziehungsweise in eine einzige Kennzahl zu packen, welche natürlich mit sehr viel Hintergrundinformation, Annahmen und Plausibilitätschecks angereichert sein muss. Dieses Konzept zielt primär darauf ab, Vergleichbarkeit herzustellen. *Social Reporting* ist jedoch immer auch ein Spagat zwischen dieser Vergleichbarkeit und dem zweiten, zentralen Ziel: Relevanz. Auf der einen Seite sollen die Berichte der untersuchten Organisation und ihrem Leistungsspektrum möglichst gerecht werden, auf der anderen Seite müssen viele Organisationen in ihrem *Impact* vergleichbar gemacht werden, um Investitionsentscheidungen treffen zu können. Diesbezüglich existiert eindeutig ein *Trade-Off*.

### **Und wie löst man diesen *Trade-Off* in der Praxis auf?**

Bei unserem Projekt zur Einführung des *Social Reporting Standard* (SRS) haben wir uns darauf verständigt, dass die Relevanz höher gewichtet werden sollte. Wir empfehlen zu berichten, schreiben allerdings nicht die konkrete Methode zur Messung des *Social Impact* vor. Wir stellen vielmehr einen Leitfaden bereit, wie dieser *Impact* systematisch und strukturiert erfasst werden kann. Es ist wie ein HGB für soziale Organisationen. Allein die Übung der Strukturierung hat schon viel in Bewegung gebracht. Zum einen werden sich die sozialen Organisationen stärker ihrer Zielsetzungen, Anspruchsgruppen, Ressourcen, Leistungen und Wirkungen bewusst. Die Wirkungslogik konkret zu benennen, ermöglicht es den sozialen Unternehmen, ihre Aktivitäten gezielter zu steuern und zu skalieren. Zum anderen erhoffen wir uns durch den SRS mehr externe

Transparenz, damit Förderer die Effizienz verschiedener sozialer Problemlösungen und Organisationen besser erkennen. Im Moment besteht die Ungerechtigkeit im sozialen Sektor insbesondere darin, dass Organisationen, die sehr effektiv arbeiten, es genauso schwer haben, eine Finanzierung zu bekommen, als solche, die eine soziale Problemstellung deutlich weniger effizient lösen.

### **Die Differenzierung der sozialen Problemlösungen ist also mangels eindeutiger Dokumentation sehr schwierig?**

Sie ist extrem schwierig. Eine schöne Geschichte ist nach wie vor sehr wichtig, um Emotionen bei den Förderern anzusprechen. Jeder Spender, Förderer oder Investor wird immer auch persönliche Präferenzen haben, welches Thema er vorrangig unterstützen möchte. Aber man benötigt innerhalb bestimmter Themenbereiche auch eine konkrete Erklärung dessen, was in den relevanten sozialen Organisationen passiert, welche konkreten Lösungsansätze existieren und wie effizient diese sind.

### **Ist diese Idee eine Analogie zum klassischen *Investment*-Bereich, in dem der Investor eine *Asset Allocation* für sich definiert und innerhalb der einzelnen Themen dann nach der oder den besten Lösungen beziehungsweise Zielorganisationen sucht?**

Richtig. Der Investor könnte sich auf diese Weise eine Portfoliologik herleiten. Nehmen wir einmal den Themenbereich häusliche Gewalt. Ein Investor könnte zunächst die vorhandenen Lösungen und Ansatzpunkte analysieren, also konkret: Setzt die Lösung zur häuslichen Gewalt bei den Frauen selbst an, bei den Männern, bei den juristischen Rahmenbedingungen, die die Frauen schützen, oder beim Umfeld, das sensibilisiert werden muss? Eine einzige soziale Organisation wird all diese Punkte kaum bewältigen können. Der Investor hätte somit die Chance, sich gezielt ein Portfolio zusammenzustellen, das die verschiedenen Ansatzpunkte kombiniert, damit sein präferiertes Thema effektiv unterstützt wird. Diese grundsätzliche Denkweise findet sich übrigens auch in den *Social Impact Bonds* wieder. Man arbeitet sich ausgehend vom Problem an die Lösung heran und analysiert, welche Bausteine man dazu benötigt. Alternativ könnte ein Investor auch eine Phasenstreuung umsetzen, also eine Mischung aus frühphasigen, wachstumsorientierten und etablierten Projekten innerhalb des gewünschten Bereichs. Wir stehen dahingehend noch ganz am Anfang der Portfoliologik. Letztendlich bleibt es vermutlich dennoch bei einem persönlichen Werturteil des Investors, welche konkreten Lösungen er für sich wählt, und weniger bei der Frage, ob er dafür auf Methoden einer einzelnen Kennzahl zur Messung des *Social Impact* zurückgreift oder eher, wie in unserem SRS, auf eine Beschreibung der Wirkung und ihrer Kausalkette.

### **Wie oft sollte ein *Social Reporting* stattfinden?**

Einmal im Jahr, wie der Jahresabschluss bei einem traditionellen Wirtschaftsunternehmen auch. Ein *Social Report* beinhaltet klassische Komponenten wie den Finanzteil, aber Schwerpunkt bleibt die Darstellung der gesellschaftlichen Wirkung und des Lösungsansatzes. Ein dritter Methodenblock darin sind Messinstrumente für die zuvor erwähnte *Organizational Capacity*, also die Durchleuchtung der Strukturen und der *Corporate Governance*, damit eine stabile Organisation zur Erbringung der sozialen Leistung gewährleistet ist.

**"Es ist lediglich verboten, nichts zu sagen"**

**Stichwort Wirkungslogik: Können Sie ein Beispiel aus der Praxis nennen, wie die im SRS enthaltene Kausalkette *Input - Output - Outcome - Impact* konkret aussieht?**

Ich nehme eine der Portfoliofirmen von *BonVenture*, das *Violence Prevention Network* von Judy Korn. *Input* sind grundsätzlich alle Ressourcen, die eine Organisation aufbringt, beginnend mit Kapital, im konkreten Fall Mitgliedsbeiträge, bis hin zu Zeitspenden und Sachspenden wie ehrenamtliches Engagement oder zur Verfügung gestellte Räume. Die damit initiierten Aktivitäten produzieren den *Output*, das heißt die Leistungen. Im Beispiel: In 10 Haftanstalten führt diese soziale Organisation 50 Trainings pro Jahr durch und betreut damit 100 ideologisch motivierte Strafgefangene, also unter anderem rechtsradikale Inhaftierte. Das Ziel des *Violence Prevention Networks* ist es aber nicht, die meist radikalisierten jungen Männer nur zu betreuen, sondern zu verhindern, dass sie rückfällig werden. Diese gesellschaftliche Wirkung, die Steigerung der Resozialisierungsquote oder die Tatsache, dass dem Staat damit bestimmte Ausgaben erspart werden, ist der eigentliche *Outcome*. Der *Output* selbst, die Betreuung, sagt also noch nichts darüber aus, ob das eigentliche Ziel erreicht wurde. Hinzu kommt, dass auch weitere Faktoren außerhalb der von Judy Korn durchgeführten *Training* diesen *Outcome* beeinflussen: ein stabiles, familiäres Umfeld, zum Beispiel, ein Bewährungshelfer, der die Strafgefangenen nach ihrer Entlassung stark unterstützt, oder aber der gefundene Job. Der Einfluss aller Faktoren, die unabhängig vom *Violence Prevention Network* sind, muss dann abgezogen werden, um die spezifische Effizienz dieses Projekts und seinen konkreten *Impact* zu bestimmen. In der Praxis ist dies meist sehr schwierig. Das höhere Selbstbewusstsein eines Menschen im genannten Projekt ist nur sehr schwer zu erfassen. In anderen Themen wie beispielsweise der Beschäftigung ist das leichter. Doch so funktioniert die Theorie der Wirkungskette.

### **Wie kommen die Sozialunternehmer in der Praxis damit zurecht?**

Die erste Reaktion lautet oft: noch ein neues Formular. Hintergrund ist, dass im sozialen Sektor in der Regel jeder Förderer sein eigenes Formular erhalten möchte. Genau an diesem Punkt setzt die SRS-Initiative an: Durch die Verständigung auf ein einziges Format soll der Aufwand für den Sozialunternehmer minimiert werden. Es existieren Ausfüllhilfen, Workshops und Anwenderberatungen, die speziell auf die Wirkungskette eingehen. Die weiteren Komponenten des Berichts sind eher Standard. Inzwischen sind die größten Kritiker unter den Sozialunternehmern zu den größten Fans geworden, da statt zehn bis fünfzehn Formularen nur noch ein einziger Bericht anfällt.

### **Ab welchem Punkt wird *Social Reporting* und *Impact Measurement* kontraproduktiv? Der *Social Entrepreneur* sollte sich noch seinem Kerngeschäft widmen können.**

Das ist die dritte Dimension des *Reporting* neben der Vergleichbarkeit und der Relevanz: die Kosten. Es macht absolut keinen Sinn, zwei Mitarbeiter für das *Reporting* abzustellen, wenn ein Sozialunternehmen nur drei Mitarbeiter hat. Deshalb gilt der Grundsatz *Comply and Explain*: Wenn manche Faktoren nicht erhoben werden können, weil dies zu aufwendig und nicht verhältnismäßig wäre, dann wird dieser Umstand akzeptiert und muss lediglich erklärt werden. Es ist lediglich verboten, nichts dazu zu sagen.

### **Ist Ihr SRS aktuell der einzige oder der dominierende Standard unter mehreren in Deutschland?**

*McKinsey* hat international über 100 verschiedene Verfahren zur Wirkungsmessung gesammelt und auf eine Website gestellt. Es gibt dort jedoch keine Anleitung, die dem Sozialunternehmer sagt, wie genau er berichten soll. Zu etwa derselben Zeit wie unsere SRS-Initiative ist in den USA eine ähnliche Initiative des *Global Impact Investors Network* (GIIN) namens IRIS ins Leben gerufen worden, die wie wir auf einen definierten Standard abzielt. Es gibt zwei wesentliche Unterschiede: IRIS ist primär von den Interessen der Investoren getrieben, während wir eher bei den Bedürfnissen der Sozialunternehmer ansetzen. Zweitens ist im angelsächsischen Kontext nur derjenige ein *Social Entrepreneur*, der sich auch langfristig selbst trägt. In Kontinentaleuropa

dagegen ist die Definition eines Sozialunternehmers sehr viel breiter angelegt: Eine Organisation, die ausschließlich von Spenden und staatlichen Zuwendungen lebt, fällt ebenfalls darunter, sofern sie unternehmerisch und innovativ vorgeht.

### **Worin sehen Sie die nächsten wichtigen Schritte, um stärkeres Wachstum und gesellschaftliche Durchdringung des *Social Entrepreneurship* in Deutschland zu erreichen?**

Ein erstes großes Thema ist Personal: Der soziale Sektor verfügt bereits über gute Leute, benötigt aber noch sehr viele mehr, gerade in Bereichen wie *Marketing*, *Controlling* oder *Human Resources*. Dieser Weg sollte zu einer interessanten Karriereoption werden. Viele Hochschulabsolventen würden eher eine Marke wie *Porsche* bevorzugen, statt zu Adressen wie *Caritas* oder *Dialog im Dunkeln* zu gehen. Es wäre von Vorteil, wenn es die Möglichkeit für *Outplacements* von 1 bis 2 Jahren gäbe, ohne dass die Karriere dadurch zwangsläufig auf eine Einbahnstraße hinausläuft. Darüber hinaus ist es wichtig, Optionen für Rentner und *Golden Agers* zu schaffen, sich im sozialen Sektor zu engagieren. Ein zweites großes Thema aus meiner Sicht ist es, den Silo-Gedanken im sozialen Sektor endlich loszuwerden: Wohlfahrtsverbände, Sozialunternehmer, Stiftungen und öffentliche Einrichtungen machen im Wesentlichen nach wie vor ihr eigenes Ding, ohne wirklich sinnvoll ineinander zu greifen. Die Vernetzung der einzelnen sozialen Akteure untereinander mit dem Ziel, über den gesamten Lebenszyklus hinweg Finanzierungsquellen für ein Sozialunternehmen bereitzustellen, ist ein essentieller Punkt. Bislang bleibt die Finanzierung noch eher Stückwerk, wodurch den Sozialunternehmer oft der spontane Tod ereilt, wenn er in eine finanzielle Lücke fällt. Das dritte, wichtige Thema wäre die Transparenz der Wirkung, um mehr Kapital in die wirklich guten Projekte zu bringen.

### **Erkennen Sie in puncto Vernetzung schon ein solches Aufeinanderzugehen?**

Auf der Ebene einzelner Akteure geschieht dies aufgrund persönlicher Kontakte bereits. Doch echter Mehrwert kann erst entstehen, wenn zu einer Zusammenarbeit von vielleicht drei oder vier bereits vernetzten Adressen noch einige weitere hinzukommen. Das Potenzial für diese Synergieeffekte ist definitiv vorhanden. Um es zu realisieren, wäre ein erfolgreiches Pilotprojekt sehr hilfreich. Bei einem *Social Impact Bond* findet so etwas bereits statt, denn hier kommen unterschiedliche Typen von sozialen Akteuren für eine konkrete Problemlösung zusammen.

### **Werden aktuell noch weitere *Social Investing*-Formen außer den bereits angesprochenen *Social Impact Bonds* relevant? Wie beurteilen Sie zum Beispiel *Crowdfunding* für soziale Projekte?**

*Crowdfunding* über *Microfinance*-Darlehen und Plattformen wie *Kiva* oder *betterplace.org* sind ganz sicher relevant. Ich könnte mir auch vorstellen, dass strukturierte Produkte noch besser kombiniert werden könnten, beispielsweise indem eine Stiftung für ein Darlehen bürgt. Garantien, Bürgschaften, Umsatzbeteiligungsmodelle oder auch eine staatlichen Förderung sollten noch sinnvoller und intelligenter miteinander verknüpft werden. Es existieren bereits viele Spielarten von sozialen Finanzierungsinstrumenten, insofern geht es aus meiner Sicht eher darum, sie besser zu kombinieren und maßgeschneidert für Sozialunternehmen einzusetzen, damit sie die richtige Finanzierung und optimale Unterstützung erhalten. Nur so kann der Markt weiter wachsen.

#### **--- 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" \[2\]](#) (26. März 2013)
- [Social Business: Dirk Müller-Remus \(Auticon GmbH\) im Portrait \[3\]](#) (27. März 2013)
- [Social Venture Capital - Teil 2: Investieren mit Mission \[4\]](#) (28. März 2013)
- [Interview mit Barbara Scheck \(BonVenture\): "Schöne Vision genügt nicht" \(16. April 2013\)](#)



---**Barbara Scheck** ist Junior-Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Social Investment, an der Universität Hamburg. Sie ist zudem als Investment Managerin bei [BonVenture](#) [5] tätig.---

---

**Quellen-URL:** <http://www.cfoworld.de/eine-schoene-vision-allein-genuegt-nicht>

**Links:**

- [1] <http://www.cfoworld.de/die-idee-des-unueblichen-wirtschaftens>
- [2] <http://www.cfoworld.de/keine-sozialromantik>
- [3] <http://www.cfoworld.de/autisten-als-experten>
- [4] <http://www.cfoworld.de/investieren-mit-mission>
- [5] <http://www.bonventure.de/>