



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Ist unternehmerischer Erfolg
tatsächlich ohne Wachstum möglich?
Alles sei nur eine Frage der Qualität,
meint Michil Costa,
Hotelier aus Alta Badia.

Der Querdenker.

Michil Costa leistet sich einen besonderen Luxus: Er denkt, was er will, sagt, was er denkt, und macht, wovon er spricht.

Alles im Griff?

Anleger, heißt es, müssten mehr Risiken eingehen, um die Kaufkraft des Vermögens zu erhalten. Wie lassen sich diese dann kontrollieren?

Volle Pulle!

Analysten und Strategen sind sich einig wie nie: Die Aktienkurse werden steigen. Kann die Mehrheit an der Börse recht haben?

Mann gegen Fisch.

Sind Sie stärker als ein Blauer Marlin? Sicher? Dann nichts wie ab zum Big Game Fishing auf die Kapverdischen Inseln.



All together now.

Die Idee sozialen Unternehmertums ist es, Geld zu verdienen und gleichzeitig einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Bis aus einer klugen Idee ein tragfähiges Geschäft wird, ist es aber immer ein Weg mit vielen Hürden. Gerade in diesem Bereich gilt es deshalb, alle Finanzierungsmöglichkeiten, von Spenden über Darlehen bis hin zum Impact Investing, zu nutzen.

Björn Czinczoll hatte ein Problem. Mitte der 90er-Jahre suchte er in Nürnberg für seine Kinder eine Tagesbetreuung. Doch so einfach war das nicht. Es gab keine Plätze – und dort, wo es Plätze gab, wies die Einrichtung qualitative Mängel auf, hatte ungünstige Öffnungszeiten oder war zu weit weg. „Wie kann es sein“, fragte er sich, „dass es in einem hoch entwickelten Land wie Deutschland an einem solchen Grundbedarf fehlt?“

Czinczoll entschloss sich, das zu ändern. Und eröffnete 1998 einen Kindergarten nach seinen Vorstellungen – lange Öffnungszeiten, hohe Qualität in der Kinderbetreuung und vor allem für jeden erschwinglich. „Weil das sehr gut bei den Eltern ankam, beschloss ich, daraus ein Geschäftsmodell zu machen.“ Der Plan: An verschiedenen Standorten nach

dem gleichen Konzept Kindergärten zu eröffnen.

Eine interessante Idee. Schließlich wird jeder Kindergartenplatz, sofern bestimmte Voraussetzungen wie die Bezahlung der Erzieher und Erzieherinnen nach Tarif erfüllt sind, staatlich gefördert. Die Kosten und Erträge sind so klar kalkulierbar. Der soziale Effekt ist unbestritten. Konnte Czinczoll doch dazu beitragen, das Problem der mangelnden Verfügbarkeit von Betreuungsplätzen für Kinder zumindest zu lindern. Kurze Zeit später gründete er die Firma Kinderzentren Kunterbunt.

Heute, nach knapp 14 Jahren, ist aus seinem Businessplan ein florierendes Unternehmen geworden. Die Kinderzentren Kunterbunt betreiben 32 Standorte. Die Firma macht einen Umsatz im niedrigen zweistelligen Millionenbereich

und arbeitet profitabel. Die Anfragen, an weiteren Orten Kindertagesstätten zu bauen, häufen sich ebenfalls wie die Anfragen von Investoren. Czinczolls kleines Projekt hat Fahrt aufgenommen.

Spannend dabei ist: Wie hat es der Unternehmer geschafft, von der Blaupause zu einem skalierbaren und funktionierenden Geschäftsmodell zu kommen? „Das war zu Beginn nicht einfach. Um einen neuen Standort zu eröffnen, musste ich in finanzielle Vorleistung gehen. Aber damals, 1998, war keine Bank bereit, mir für eine zu dieser Zeit noch recht absurd klingende Idee Geld zu leihen.“

Es ist das klassische Problem. Zwischen einer Idee und dem Zeitpunkt, da eine Firma die Funktionsfähigkeit ihres Modells unter Beweis gestellt hat, liegt in der Regel eine große Finanzierungslücke. Dies gilt natürlich für Start-ups aller Art, aber



**Björn Czinczoll bei der Arbeit:
„Ich will für jedermann bezahlbare
Kinderbetreuung schaffen.“**

bei Sozialunternehmern ist die Hürde oft besonders hoch. Denn diese, so stellen die Experten des auf die Beratung sozialer Firmen spezialisierten Monitor Institute aus San Francisco in ihrer Studie „From Blueprint to Scale“ fest, befinden sich meist auf völlig unbekanntem, unerforschtem Terrain. Zum Teil müssen sie sich ihren Markt auch erst schaffen. Die Folge: Soziale Unternehmen sind für Investoren besonders riskant. Zugleich können sie in der Regel keine Rendite bieten, die diesem besonders hohen Risiko entspricht. So haben die Autoren der Monitor-Studie 50 Geschäftsmodelle in Afrika analysiert und dabei herausgefunden, dass die operativen Nettogewinnmargen nicht nur stark schwanken. Noch schwerer wiegt: Nur die besten Firmen weisen operative Margen zwischen zehn und 15 Prozent auf. Nach Steuern sieht es noch sehr viel schlechter aus. Die im Portfolio des auf soziale Investments fokussierten Acumen Fund befindlichen Unternehmen bringen laut der Studie eine Nachsteuerrendite von minus 20 Prozent. Lediglich die profitabelsten acht Unternehmen erwirtschaften eine Nachsteuerrendite von sechs Prozent im Schnitt. >





**Felix Oldenburg, Ashoka Deutschland:
Neue Finanzierungsformen gefragt.**

Konsequenz: Nur ein kleiner Prozentsatz der Firmen ist für private Investoren aus dem Bereich des Impact Investing interessant, die neben dem gesellschaftlichen „Impact“ auch eine finanzielle Rendite erwarten (private wealth 04/12. Sie finden den Artikel unter www.private-wealth.de). „Bei den meisten ist das Risiko zu groß und die dafür in Aussicht gestellte mögliche Rendite zu niedrig“, erläutert Felix Oldenburg, Geschäftsführer von Ashoka Deutschland: „Sie werden, wenn sie nicht rechtzeitig die für sie passende Finanzierungsquelle finden, wieder vom Markt verschwinden. Und damit würden der Gesellschaft viele wertvolle und langfristig möglicherweise auch sehr profitable Ideen verlorengehen.“ Das wahre Potenzial, das im sozialen Unternehmertum steckt, könnte so nicht gehoben werden.

Damit sich das ändert, meint Oldenburg, müssten sich alle potenziellen Finanziers zusammenschließen – Spender, Fremdkapitalgeber und Investoren mit Eigenkapital. „Wenn sie dann neue, intelligente Methoden der Finanzierung nutzen, lässt sich die Finanzierungslücke überspringen.“ Um dies zu erreichen, will Oldenburg eine offene Plattform für soziale Unternehmer schaffen, auf der die unterschiedlichen potenziellen Finanziers, also Spender, staatliche Stellen, Investoren oder Fremdkapitalgeber, zusammenkommen. Eine Art soziale Finanzagentur.

Eine Idee, die auch bei Impact-Investoren wie Johannes Weber vom Social Venture Fund auf Interesse stößt. „Die Entwicklung eines sozialen Unternehmens von der Idee bis zur Etablierung eines funktionierenden und sich selbst tragenden Geschäftsmodells ist ein dynamischer Prozess“, erklärt er. „Und es bedarf in jeder Phase dieses Prozesses des richtigen Instruments.“ Also Philanthropie in der einen Phase, Impact-Investoren in einer anderen oder auch beide zusammen.

Wie so etwas funktionieren kann, zeigt das Beispiel von Björn Czinczoll. Er stand zu Beginn ja ebenfalls vor dem Problem, von den Banken kein Geld zu bekommen. „Am Anfang konnte ich mein Business noch mit eigenem Geld sowie mit Kapital von der Familie und Freunden finanzieren“, erzählt er. Aber irgendwann wurde das Ganze dafür zu groß. „Zunächst hatte ich Glück und fand einige Business Angels sowie private Spender, mit deren Hilfe ich die nächsten Schritte gehen konnte.“

Aber dauerhaft Spenden einzusammeln, kann nicht der richtige Weg sein. „Dafür müsste ein Unternehmer viel zu viel Zeit investieren, und diese Zeit fehlt dann für das wichtige operative Geschäft“, macht Florian Erber, Partner beim Social Venture Fund, klar.

Im Jahr 2006 hat Czinczoll zwei Dinge geschafft. Er schreibt schwarze Zahlen und hat durch den Aufbau von vier Standorten die Funktionsfähigkeit seines Modells unter Beweis gestellt. Als er nun auch noch die Auszeichnung zum Social Entrepreneur des Jahres durch die Schwab-Stiftung erhält, sind die Weichen in Richtung Erfolg gestellt. „Dadurch bekamen mein Unternehmen und ich größere Bekanntheit und Aufmerksamkeit. Nun kamen neue Kapitalgeber auf mich zu.“

Der erste war Bonventure, ein deutscher sozialer Risikokapitalgeber. Von diesem

bekam der gebürtige Regensburger ein eigenkapitalähnliches nachrangiges Darlehen. Die Besonderheit: „Die von mir dafür zu zahlenden Zinsen richten sich nach dem Ertrag“, erklärt Czinczoll. Sinkt sein Gewinn, nehmen auch die Zinszahlungen ab.

Ein zweiter Geldgeber war der von Aldi gestiftete Venture-Philanthropy-Fonds Auridis. Ähnlich wie Bonventure stellte auch Auridis ein nachrangiges eigenkapitalähnliches Darlehen zur Verfügung, allerdings unverzinst.

„Dieses Instrument war in der Phase der Unternehmensentwicklung, in der es um eine Professionalisierung und die Entwicklung hin zu einem skalierbaren Geschäftsmodell ging, genau richtig“, urteilt Florian Erber. Vor allem aber zeige das Beispiel, wie wichtig und sinnvoll es sei, einem Social Entrepreneur in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Finanzierungsmodelle zur Verfügung zu stellen. Insofern könne die von Oldenburg initiierte offene Pipeline, für die er inzwischen ein Team von vier Experten aufgebaut hat, in der Tat wertvolle Hilfestellung leisten.

Doch wie genau funktioniert das? „Zunächst einmal analysieren wir laufend den Markt nach sozialen Unternehmern mit einer interessanten und vielversprechenden Geschäftsidee“, erläutert der Ashoka-Geschäftsführer. Hilfreich sei dabei die gesamte Ashoka-Organisation, die weltweit in 80 Ländern aktiv ist und bereits mehr als 3000 Sozialunternehmer unterstützt. Dazu kommt ein breites Netzwerk von Unterstützern in Deutschland.

„Auf diese Weise bekommen wir viele Informationen über neue soziale Unternehmer“, erläutert Oldenburg. Das Expertenteam der Ashoka-Finanzagentur führt dann eine erste betriebswirtschaftliche Prüfung durch und stellt einen Finanzierungsplan für alle Phasen der Entwicklung eines Unternehmens zusammen.

„Die Idee dabei ist, alles so aufzubereiten, dass sich das Unternehmen nach zwei bis drei Jahren selbst trägt.“

Die zweite Aufgabe des Expertenteams besteht dann darin, Spender, Investoren und sonstige Finanziers zusammenzubringen. Klingt nach dem schwierigsten Teil der Aufgabe. Denn warum soll jemand einem Unternehmen eine Spende geben, wenn in der nächsten Finanzierungsrunde dann ein Investor davon profitiert?

„In der Realität“, sagt Oldenburg, „ist das aber gar nicht so schwer. Im Gegenteil, das Interesse gerade vonseiten potenzieller Spender ist groß.“ Das mag zwei Gründe haben. Zum einen geben Spender ihr Kapital ja mit dem Ziel, eine bestimmte Idee weiterzuentwickeln. Kommt in der nächsten Runde dann ein Investor dazu, ist das auch im Sinn des Spenders.

Aber nicht nur das. „Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass viele vermögende Menschen sowohl als Spender als auch als Investor tätig sind. Aber sie tun beides zusammen in den seltensten Fällen bei dem gleichen Projekt oder der gleichen Firma.“ Gelingt es ihm und seiner Finanzagentur, das Bewusstsein zu schaffen, dass es sinnvoll ist, sich in ein und demselben Projekt philanthropisch und als Investor zu engagieren, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten.

„Es ist ja keineswegs so, dass immer zuerst die Spende, dann das Darlehen und zuletzt der Investor kommt“, ergänzt Johannes Weber. „Es kann sich in manchen Fällen auch eine ganz andere Reihenfolge ergeben.“ Oder auch verschiedene Kombinationen. „Stellen Sie sich vor, jemand vergibt ein Darlehen an einen Social Entrepreneur“, so der Gründer des Social Venture Fonds weiter. „Dann will er Sicherheiten haben. Die kann der Unternehmer aber in der Regel nicht bieten. Warum nicht eine Spende als Sicherheit oder für die zu zahlenden Zinsen und die Tilgung einsetzen?“



Im Jahr 2013 soll es schon 50 Kinderzentren Kunterbunt geben.

Eine Hebelspende. Dadurch, so die Experten, ergeben sich gleich zwei Vorteile: Zum einen wird es ein Unternehmer künftig leichter haben, Darlehensgeber zu finden, da er auf entsprechende Sicherheiten verweisen kann. Zum anderen ist auch der Spendenzweck erfüllt – die Organisation steht danach ja deutlich besser da als davor.

Dass es nicht unbedingt zu Konflikten zwischen den einzelnen Parteien kommen muss, zeigt auch das Beispiel der Kinderzentren Kunterbunt. Dort gab es mittlerweile noch eine dritte Finanzierungsrunde. An ihr waren Johannes Weber und sein Social Venture Fund sowie ein weiterer Private-Equity-Investor beteiligt. Sie investierten insgesamt 3,5 Millionen Euro. „Für das Unternehmen war dieser Schritt noch einmal enorm wichtig“, macht Czinczoll klar. „Wir haben inzwischen ja schon etliche Kindergärten aufgebaut. Dadurch hat sich ein Lerneffekt eingestellt. Jetzt geht alles viel schneller und effizienter.“

Gestärkt durch die breitere Eigenkapitalbasis, lässt sich die Entwicklung seiner Firma jetzt nochmals beschleunigen. 18 neue Einrichtungen sollen 2013 dazukommen. Dabei hilft natürlich auch,

dass sich die Banken nach dieser dritten Finanzierungsrunde aufgrund der nun besseren Eigenkapitalausstattung den Kinderzentren Kunterbunt nicht mehr verschließen.

Die Profitabilität des Geschäftsmodells hat sich inzwischen bis zu den traditionellen Private-Equity-Häusern herumgesprochen. „Einige von ihnen haben auch schon bei mir angeklopft. Ihnen ging es um eine eher kurzfristige, an einer Maximierung der Rendite orientierte Strategie.“ Angesichts des nach wie vor herrschenden Notstands in der Kinderbetreuung sei dies vielleicht sogar möglich gewesen. „Aber ich habe das Ganze ja vor 15 Jahren begonnen, weil ich für jedermann bezahlbare Kinderbetreuung schaffen wollte. Der soziale Nutzen aber wäre dann natürlich weg gewesen.“

Aus diesem Grund habe er sich für den Social Venture Fund als Investor entschieden. „Er garantiert mir und unterstützt mich dabei, dass ich meinen Weg, sozialen Nutzen zu stiften, wirklich weitergehen kann.“ Genau das dürfte wohl auch im Sinn der Spender und Darlehensgeber sein. □

Text: Gerd Hübner