

Das große Los?

Reportagen aus der Praxis des
Impact Investing



Das große Los?

Reportagen aus der Praxis des Impact Investing

Inhalt

Einleitung	7
------------	---

BLUE SKY

Banker trifft Bankräuber	14
--------------------------	----

JOHN KINGSTON

„Ein Werkzeug im Werkzeugkasten“	23
----------------------------------	----

DRISHTEE

Tante Emma für Indiens Dörfer	29
-------------------------------	----

HUSK

Lichter für Millionen	38
-----------------------	----

INDERPREET CHAWLA

„Non-Profit muss die dreckige Arbeit machen“	48
--	----

KARUNA

Ein Platz für die Geschundenen	54
--------------------------------	----

LOONY

Verrücktes Design	62
-------------------	----

OLTRE VENTURE

Ein Haus voller Träume	72
------------------------	----

LUCIANO BALBO

„Das ist kein Markt für die breite Masse“ **82**

RESTO VANHARTE

Verbündete im Kampf gegen die Einsamkeit **88**

VERBAVOICE

Zwischen zwei Welten **97**

Sechs Wegweiser für Investitionen mit
gesellschaftlicher Wirkung **106**

Bibliografie und Literaturhinweise zum Thema
Impact Investing **115**

Herausgeber **118**

Autorin **120**

Impressum

Redaktion

Forum for Active Philanthropy – inform inspire impact gGmbH
Monbijouplatz 2 D-10178 Berlin
Phone +49 30 240 88 240
Email info@activephilanthropy.org
Web www.activephilanthropy.org

Autorin

DR. INGA MICHLER

Design

ANDREA RIEBE UND RAIK LÜTTKE //projektbarfuss.de

Fotografie

Porträt Luciano Balbo (S. 86), **OLTRE VENTURE**
Alle anderen Fotos sind auf den Reisen während der Interviews entstanden.

Diese Veröffentlichung ist einschließlich aller ihrer Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Active Philanthropy ist unzulässig.

Copyright © 2014 Active Philanthropy
Alle Rechte vorbehalten

Einleitung

Acht Unternehmen, die angetreten sind, einen sozialen oder ökologischen Mehrwert zu schaffen und dabei, zumindest teilweise, finanzielle Erträge erwarten. Drei Investoren, die von den Möglichkeiten des Impact Investing überzeugt sind, dabei aber gleichzeitig auf die Herausforderungen und Grenzen hinweisen. Die teils berührenden, teils beeindruckenden Geschichten in diesem Buch repräsentieren lediglich einen kleinen Ausschnitt der Organisationen, die angetreten sind, einen Beitrag zur Lösung sozialer oder ökologischer gesellschaftlicher Herausforderungen weltweit zu leisten. Doch sie zeigen die vielfältigen Möglichkeiten einer wirkungsvollen finanziellen Unterstützung von Organisationen mit sozialer Zielsetzung auf – von Spenden über geduldiges Kapital und Darlehen bis zum klassischen Beteiligungskapital. Die Geschichten in diesem Buch beleuchten insbesondere die Chancen und Grenzen, durch aktive Investitionen finanzielle und soziale Erträge für die Unternehmen und die Investoren zu erwirtschaften. Damit richtet sich dieses Buch an alle Förderer und Investoren, die konkret über Impact Investing nachdenken, sowie an einen breiteren Kreis von Interessenten, die mehr über diese Form der Unterstützung erfahren möchten.

Impact Investing wird heute vielfach als DIE Lösung zur Bewältigung globaler sozialer und ökologischer Herausforderungen propagiert. Dabei ist diese Form der Förderung bzw. Investition noch sehr jung, und selbst deren Begründer streiten über eine einheitliche Definition. Die Definition mit dem bisher wohl breitesten Konsens hat 2009 das Monitor Institute geprägt. Danach bezeichnet Impact Investing aktive Investitionen in Unternehmen und Fonds, die einen sozialen und/oder ökologischen Mehrwert schaffen und dem Investor zumindest den Erhalt seines eingebrachten Nominalkapitals garantieren.¹ Vorreiter dieser Art Investitionen waren vereinzelte Förderer vor allem aus dem Venture Philanthropy-Umfeld, die mutig Kapital in Sozialunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern investiert haben. Nach dem verheißungsvollen Erfolg betreten nun auch immer mehr

etablierte Geldinstitute und Finanzdienstleister den Markt des Impact Investing. Nicht selten versprechen sie positive Wirkung für Gesellschaft und Umwelt bei gleichzeitig bis zu marktüblicher finanzieller Rendite. Zusätzlich wird das Begriffspaar vermehrt von staatlichen Akteuren, z. B. der Big Society Bank in Großbritannien oder der Europäischen Kommission verwendet², wenn diese neue Wege der Finanzierung von sozialen Innovationen umsetzen.

Diese Publikation zeigt, dass Impact Investing weltweit ein Thema ist. Es gilt bei der Darstellung der Fälle, immer den Kontext der jeweiligen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Strukturen und Sicherungssysteme zu betrachten. So kann z. B. Deutschland auf eine lange Tradition differenzierter Instrumente und Strukturen der sozialen Sicherung zurückblicken. Diese reicht von staatlichen Netzen und Absicherungen in Bereichen wie der Gesundheit, der Pflege oder der Jugendhilfe über Wohlfahrtsverbände unter kirchlicher oder humanitärer Trägerschaft bis zu einer Vielzahl von kleinen und mittleren gemeinnützigen Organisationen. Im Gefüge dieser Strukturen ist Impact Investing ein Instrument, das Mechanismen des freien Marktes nutzt, um soziale oder ökologische Probleme zu bearbeiten. Dabei stützen sich die Hoffnungen des Impact Investing insbesondere darauf, soziale Innovationen herbeizuführen und mithilfe der bestehenden Strukturen in die Fläche zu tragen.

Active Philanthropy und die Projektpartner dieses Buchs wollten wissen, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Impact Investing die gestellten Erwartungen von Seiten der Impact Investoren erfüllt. Dafür haben wir hinter die Kulissen von acht Sozialunternehmen mit unterschiedlicher Zielsetzung und unterschiedlichen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen geblickt: von der fast ausschließlich spendenfinanzierten Jugendhilfsorganisation bis zum profitablen Energieerzeuger aus Biomasse. Allen gemeinsam ist der übergeordnete Geschäftszweck, nämlich einen deutlichen Beitrag zur Lösung akuter gesellschaftlicher oder ökologischer Herausforderungen zu leisten. Solche Unternehmen mit sozialem Ansatz lassen sich gemäß der folgenden Grafik in sechs Kategorien gliedern:

Organisationen mit sozialem Ansatz

Wohltätigkeitsorganisationen		Einkünfte erzielende Sozialunternehmen			Unternehmen mit sozialem Fokus
ausschließlich Fördergelder, keine geschäftlichen Einnahmen	geschäftliche Einnahmen und Fördergelder	potenziell kostendeckend > 75 % der Einkünfte geschäftlich	Gewinnschwelle wird erreicht – alle Einkünfte geschäftlich	profitabel – Überschüsse werden reinvestiert	Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Profite werden ausgeschüttet
Ausschließlich soziale Wirkung		Soziale Wirkung steht im Vordergrund			

in Anlehnung an: Noaber Foundation nach John Kingston, Venturesome

Dabei sind die Übergänge zwischen den Kategorien durchaus fließend. Zudem sind Philanthropie und Investitionen mit finanzieller Rendite keinesfalls unauflösliche Widersprüche. Vielmehr sind die verschiedenen Konzepte nebeneinander und in Ergänzung zueinander zu sehen.

Das Zusammenspiel der unterschiedlichsten Akteure, die starke Dynamik des Marktes und die Vielfalt der Begriffe und Definitionen machen die Orientierung in dem noch jungen Markt nicht leicht. Verlässliche Daten über die aktuelle Größe des Impact Investing-Marktes fehlen derzeit noch, und Einschätzungen über das Marktpotenzial fallen unterschiedlich aus. 2009 schätzte das Monitor Institute das Marktvolumen auf weltweit 50 Milliarden US-Dollar und hielt ein Wachstum um das Zehnfache (auf 1% aller weltweit angelegten Vermögen) bis 2019 für möglich.³ Das Global Impact Investing Network (GIIN) und der Finanzdienstleister J. P. Morgan prognostizierten im gleichen Jahr ein Wachstum auf 400 bis 1.000 Milliarden US-Dollar in zehn Jahren.⁴ Dabei beinhalten diese Schätzungen häufig inzwischen etablierte Investitionsfelder wie Mikrofinanzierung oder regenerative Energien, was z. T. die Größe der Zahlen erklärt.

Wie die Geschichten in diesem Buch zeigen, haben jedoch nicht alle sozial ausgerichteten Unternehmen die gleichen Chancen und Möglichkeiten, neben dem angestrebten sozialen oder ökologischen Nutzen auch finanzi-

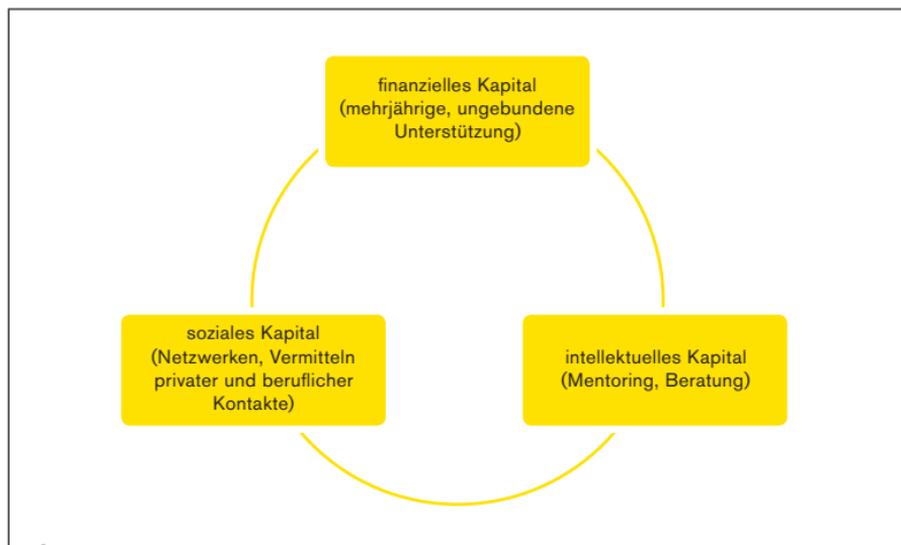
elle Erträge zu erzielen. Gerade wenn es um rein soziale Belange geht, die sich an die schwächsten Mitglieder der Gesellschaft wie beispielsweise suchtkranke Menschen oder ehemalige Strafgefangene richten, scheint es schwierig, profitable Geschäftsmodelle aufzubauen und umzusetzen. Und selbst in ertragsträchtigen Feldern, wie dem sozialen Wohnungsbau oder den regenerativen Energien, müssen sozial ausgerichtete Unternehmen mit innovativen Lösungsansätzen zunächst entwickelt und aufgebaut werden, damit sie künftigen Impact Investoren eine ausreichende finanzielle Rendite in Aussicht stellen können.

Aktuell zeichnet sich der Markt weltweit vor allem durch relativ geringe Investitionssummen von durchschnittlich 500.000 US-Dollar, eine starke Fragmentierung von Angebot und Nachfrage und, daraus resultierend, hohe Transaktions- und Beratungskosten aus. Zudem fehlt es an ausreichend Investitionsmöglichkeiten, die den Renditeerwartungen der Investoren entsprechen. Kritische Analysten halten daher eine Marktaufbau- und -entwicklungsphase für soziale Unternehmungen von mindestens fünf bis zehn Jahren für notwendig.⁵ Dazu sind die Unternehmen auf philanthropisches Kapital, also auf Spenden oder Zustiftungen, angewiesen. Diese erlauben es ihnen, innovative und risikobehaftete Modelle auszuprobieren und darauf aufbauend nachhaltig tragfähige Geschäftspläne zu entwickeln. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Mikrofinanzierung: Um die heutige Marktreife zu erzielen, musste über fast 20 Jahre nicht rückzahlbares Kapital in Form von Spenden, Zustiftungen oder geduldigem Kapital in Höhe von geschätzt 20 Milliarden US-Dollar in den Sektor investiert werden.⁶

Im gesamtgesellschaftlichen Kontext kann Impact Investing dennoch ein wichtiges Instrument werden. Impact Investing und die unterstützten sozial ausgerichteten Unternehmen allein vermögen zwar nicht die sozialen und ökologischen Herausforderungen zu lösen, vor denen unsere Gesellschaft steht. Doch Impact Investing kann neue Finanzierungsquellen, nämlich privates Investitionskapital, für soziale und ökologische Vorhaben erschließen, die Entstehung von sozial ausgerichteten Unternehmen begünstigen und soziale Innovationen fördern.

Damit Impact Investing sein Potenzial und somit seine volle gesellschaftliche und ökonomische Wirkung entfalten kann, müssen staatliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure noch enger zusammenarbeiten als bisher. Daneben benötigt dieser Sektor weiterhin philanthropisches Engagement in Form von Sozial-, Human- und finanziellem Kapital sowie eine gehörige Portion Mut und Durchhaltevermögen.

Die 3 Säulen wirkungsvoller Philanthropie und sozialen Investierens



aus: Davis, Lee et al. (2007), S. 6

Mit den Geschichten in diesem Buch möchten wir Sie als Förderer durchaus dazu ermutigen, Organisationen mit sozialem Ansatz neben Spenden oder Zustiftungen auch Investitionskapital zur Verfügung zu stellen. Dabei sollten Sie die Art Ihres finanziellen Engagements sowohl mit Ihren persönlichen Zielen und Erwartungen als auch mit den aktuellen Bedürfnissen der jeweiligen Organisation abwägen. Hohe finanzielle Renditen sind bei den meisten Impact Investments (noch) unrealistisch, doch wenn Sie Ihr Engagement als eine Investition in den Aufbau eines neuen Marktes betrachten, können Sie langfristig einen wesentlichen Beitrag zu finanziell nachhaltigen Modellen leisten, die zur Lösung sozialer, ökologischer und ökonomischer Herausforderungen beitragen.

Den Projektpartnern dieses Buchs danken wir für ihre Unterstützung und ihr Vertrauen: Das Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend (BMFSFJ), die KfW-Bankengruppe und die BMW Stiftung Herbert Quandt haben durch ihre großzügige finanzielle Unterstützung die Umsetzung dieser Publikation erst möglich gemacht. Zudem gilt unser Dank den in dem Buch porträtierten Sozialunternehmen und den vorgestellten Investoren. Sie alle haben sich die Zeit für Besuche, Treffen und Gespräche mit der Autorin des Buchs genommen und uns einen umfassenden Einblick in ihre Arbeit gewährt. Inga Michler, der Autorin dieses Buchs, danken wir sehr herzlich. Die Reisen und Interviews mit den porträtierten Unternehmen und Investoren hat sie neben ihrer Tätigkeit als Wirtschaftsreporterin bei der WELT durchgeführt und daraus lebendige Geschichten mit viel Einfühlungsvermögen und Sorgfalt verfasst.



Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin



Michael Alberg-Seberich
Geschäftsführender Gesellschafter

Banker trifft Bankräuber

Ein Ex-Investmentbanker und ein Ex-Einbrecher treten gemeinsam an, die Welt zu verbessern. In ihrem Sozialunternehmen **BLUE SKY** beschäftigen sie ausschließlich ehemalige Häftlinge – mit erstaunlichem Erfolg. Schwarze Zahlen allerdings schreiben sie bisher trotzdem nicht.

.....

Als Steve Finn durchs Raster fiel, war er gerade einmal 13 Jahre alt. Statt zur Schule ging er mit den falschen Kumpels in den Park. „Anwesenheit: 1 Tag“ stand auf seinem Endjahreszeugnis. Die Mutter nahm es hilflos hin. Sie hatte neun Kinder und einen Mann zu füttern, der mehr im Pub war als daheim. Immerhin fand sich für ihren Zweitjüngsten ein Job beim Metzger um die Ecke. 30 Pfund in der Woche, besser als nichts. Der Metzger schloss, als ein großer Supermarkt nebenan aufmachte – und Steve fand andere Einkommensquellen. Er dealte mit Hasch, dann mit Härterem. Eines kam zum anderen: Drogenschmuggel aus Jamaika, Ladendiebstähle, schließlich ein bewaffneter Banküberfall – und fünf Jahre Gefängnis.

Steve Finn ist ein kleiner, blonder Mann mit freundlichen, flinken Augen. Er ist nicht stolz auf die Geschichte, die er erzählt, aber sie gehört zu ihm. Und Steve findet, er hat doch irgendwie Glück gehabt im Leben. Ein Glück sei es gewesen, dass er nie einen Menschen verletzt habe in seinen kriminellen Jahren. „Ich habe vielen Leuten einen furchtbaren Schrecken eingejagt, das schon“, räumt er ein. Und Glück hatte er auch nach seiner Entlassung. Er fand Arbeit in einer Gärtnertruppe für öffentliche Parks – und irgendwann traf er Mick.

Mick May war zwanzig Jahre lang Banker in der Londoner City, stieg auf in den Vorstand eines Hedgefonds, war Mitgründer einer kleinen Investment-

bank – und er wollte auch eine zweite Chance in seinem Leben. „Ich suchte nach einem Beruf, in dem ich glücklich bin“, sagt May. Der schlanke, große Mann wurde zunächst Geschäftsführer eines Hilfsprojekts für Grünflächen in Kommunen. Dort traf er Steve – und hatte die Geschäftsidee, die sein Leben veränderte. Warum nicht ehemaligen Straftätern die Hand reichen? Warum nicht eine Firma mit denjenigen aufbauen, die die Gesellschaft längst abgeschrieben hat? Wer arbeitet, wird seltener rückfällig, das hatte er von Steve gelernt. Und mit Firmengründungen und Businessplänen konnte er sich aus seiner Zeit in der Finanzwelt aus.

May ließ alte Kontakte spielen, sammelte Geld bei Spendern, Hilfsorganisationen und Investoren. Im Jahr 2005 gründete er die „Blue Sky Development & Regeneration“. Mitarbeiter der ersten Stunde war Steve Finn. Der Ex-Banker und der Ex-Bankräuber, sie sind seit acht Jahren unzertrennlich. „Er ist unglaublich verlässlich, unglaublich ehrlich und unglaublich loyal“, sagt der Banker über den Bankräuber. „Auf ihn kann ich zählen, zu hundert Prozent“, sagt der Bankräuber über den Banker. Gemeinsam haben sie Blue Sky als Sozialunternehmen aufgebaut. Gemeinsam nahmen sie das Ziel ins Visier, Blue Sky profitabel zu machen, um unabhängig zu werden von wohlmeinenden Spendern. Und gemeinsam mussten sie über die Jahre erkennen, dass es ohne Geld vom Staat nicht gehen wird.

Ein starkes Team: Steve Finn (l.) und Mick May



Die Gründe dafür sind vielschichtig. Dabei ist die Idee von Blue Sky ganz einfach: Das Unternehmen pflegt Grünanlagen von Kommunen, Kirchen oder privaten Auftraggebern, außerdem setzt es Teams bei der Mülltrennung, im Recycling und neuerdings auch in Kantinen ein. Sämtliche Mitarbeiter in den Projekten haben eines gemeinsam: Sie sind erst jüngst aus dem Gefängnis entlassen worden. In der Regel erhalten sie bei Blue Sky einen sechsmonatigen Vertrag, mit der Hoffnung, Anschlussbeschäftigung bei einem der Auftraggeber zu bekommen. Mit der Auswahl von ausschließlich Ex-Häftlingen als Mitarbeiter ist Blue Sky auf dem britischen Arbeitsmarkt einzigartig.

Mehr als 700 ehemalige Straftäter haben seit Gründung bei Blue Sky gearbeitet. Fast die Hälfte von ihnen hat der firmeninternen Statistik zufolge den Sprung in eine dauerhafte Beschäftigung geschafft. Nur 15 Prozent wurden innerhalb von zwei Jahren nach ihrer Entlassung aus der Haft wieder straffällig. Im nationalen Durchschnitt von England und Wales dagegen liegt der Anteil der Wiederholungstäter bei sagenhaften 60 Prozent. „Allein dafür müsste uns der Staat schon riesige Summen Geld zahlen“, findet Mick May. Schließlich koste jeder Wiederholungstäter im Durchschnitt rund 200.000 Pfund. Allein ein Platz im Gefängnis belastet den Staat mit 41.000 Pfund pro Jahr.

Bisher allerdings bekommt May von den Einsparungen, die er mit seinem Unternehmen für den Steuerzahler erwirtschaftet, wenig ab. Lediglich 1.500 Pfund zahlt das Arbeitsministerium für jeden Ex-Häftling in sechs Monaten. Für schwarze Zahlen bei Blue Sky reicht das nicht. Denn von seinen Auftraggebern bekommt May keinen Aufpreis dafür, dass er mit Ex-Straftätern arbeitet. „Die schreiben zwar gern in ihre Nachhaltigkeitsberichte, dass sie bei der Gartenpflege ein gutes Werk tun, aber kosten soll es bitteschön nichts“, sagt May. Und die Konkurrenz ist groß. Auf Großbritanniens privatisiertem Markt für Dienstleistungen wie der Müllentsorgung oder der Pflege öffentlicher Grünflächen bieten auch ausländische Anbieter wie der französische Veolia-Konzern mit. Und die orientieren sich bei ihren Angeboten am gesetzlichen Mindestlohn.

Mick May zahlt seinen einfachen Angestellten im Basisvertrag 6,23 Pfund in der Stunde – vier Pence mehr als die gesetzliche Untergrenze. Von den

Auftraggebern bekommt er rund 8,50 Pfund in der Stunde und deckt damit gerade einmal seine Arbeitskosten inklusive der Steuern und Sozialabgaben. Seine echten Kosten aber liegen weit darüber.



Finn ist für seine „Jungs“ Chef und Lebenshelfer zugleich

Wer das verstehen will, muss Anthony N. kennenlernen. Er ist an diesem Morgen mit zwei Kollegen in einem Park der Gemeinde Uxbridge nördlich von London im Einsatz. Mittendrin liegt ein Blockhaus, in dem die Büros von Blue Sky untergebracht sind. Mit einer lauten Motorsense rückt Anthony den Rasenkanten zu Leibe. Er arbeitet konzentriert und genau. Als er den Besuch bemerkt, stellt er den Motor ab, klopft sich Grasreste von Hose und Fleece-Pulli und grüßt freundlich. An einem Picknicktisch aus Holzblöcken erzählt Anthony seine Geschichte. Immer wieder gerät er ins Stocken, sucht nach Worten. Sätze beginnen, laufen ins Leere. Auch Jahreszahlen passen nicht immer zusammen, aber das wird klar: Es ist viel schief gegangen in Anthonys Leben. Sonderschule, Flucht in die Drogen, 14 Jahre abhängig von Crack und Kokain, noch als Teenager wurde Anthony selbst Vater. Das vierte Kind, ein Sohn, starb einen plötzlichen Kindstod und warf den Vater noch mehr aus der Bahn, machte ihn furchtbar wütend. Anthonys Wut bekam jeder zu spüren, der sich ihm in den Weg stellte – zuletzt ein Wachmann vor einem Laden, den er fast tötete. Acht Jahre verbrachte er

hinter Gittern. Vor einem Jahr kam er wieder raus und nun soll alles besser werden. Sein toter Sohn wäre 14 geworden in diesem Jahr. Zu den drei Älteren hat er Kontakt, möchte vieles nachholen.

Sogar das Biertrinken habe er aufgegeben, berichtet Anthony. „Zu gefährlich. Ich brauche Kontrolle.“ Anthony will sein Leben in die Hand nehmen, mit 37 Jahren. „Endlich.“ Die Stelle bei Blue Sky gibt ihm den Rahmen. Jeden Morgen um fünf nach sechs verlässt er das Wohnheim, in dem er ein Einzelzimmer gemietet hat. Die meisten anderen Bewohner sind arbeitslos. Anthony träumt von einer eigenen Wohnung. „Das wäre die Glasur auf dem Kuchen“, sagt er. „Und eine eigene Firma, mit einem Mitarbeiter. Arbeiten auf eigene Rechnung.“ Anthony hat jetzt ein Bankkonto. Zum ersten Mal in seinem Leben. Und eine Brieftasche. Früher trug er das Geld bündelweise in der Hosentasche. „Es kam und ging. Meistens ging es gleich wieder raus.“ Jetzt spart er auf die eigene Firma. Und er macht sogar den Führerschein. Blue Sky bezahlt die Fahrstunden. Blue Sky hält Kontakt zu Bewährungshelfern, gibt Hilfestellung bei der Wohnungssuche, moderiert Teamsitzungen bei Konflikten. Elf feste Mitarbeiter kümmern sich ums tägliche Geschäft, um die Finanzen und die Verwaltung. Die Kosten für sie trägt das Sozialunternehmen bisher aus Spenden, denn sie lassen sich nicht an die Auftraggeber übertragen. Die Konkurrenz auf dem hart umkämpften Markt für öffentliche Dienstleistungen ist zu hart. Und sie wird paradoxerweise auch noch durch Regierungsprogramme gefördert.

Großbritannien hat in der aktuellen Wirtschaftskrise spezielle Programme zur Förderung von Jugend- und Langzeitarbeitslosen aufgelegt. So bekommt ein Arbeitgeber, der einen arbeitslosen Jugendlichen ohne Ausbildung für 30 Stunden in der Woche beschäftigt, für ein halbes Jahr den satten Zuschlag von 2275 Pfund. Pro Arbeitsstunde zahlt so die Regierung beinahe die Hälfte des gesetzlichen Mindestlohns. Private Parkpfleger und Mülltrenner, die mit vielen solcher Jugendlichen arbeiten, können ihre Leistungen also besonders billig anbieten. Blue Sky kann nur mithalten, weil die Organisation ihr Angebot mit privaten Spenden quersubventioniert.

„Das Problem ist nur, ich kann nicht ewig die gleichen Leute nach noch mehr Geld fragen“, sagt Gründer May. Er hat in den vergangenen Jahren Startkapital erhalten vom Europäischen Sozialfond und den beiden britischen Stif-

tungen Henry Smith und Esmee Fairbairn. Der britische Impetus Trust, ein Vorreiter für neue Formen der unternehmerischen Philanthropie in Europa, gab 450.000 Pfund, ohne Verpflichtungen. Impetus schaut bei seinen Investitionen nicht nur auf die monetäre, sondern auch auf die soziale Rendite. Dazu hat der Fonds bei Blue Sky den sogenannten Social Return on Investment (SROI) berechnet, der den für die Gesellschaft geschaffenen Mehrwert beziffern soll. Darin fließen Einsparungen ein durch sinkende Kriminalität, weniger Ausgaben für die Gefängnisse und weniger Sozialleistungen für die Familien der Ex-Häftlinge, die selbst ein Arbeitseinkommen haben. Impetus kommt pro investiertem Pfund bei Blue Sky auf eine soziale Rendite von 17,40 Pfund.

Mick May hofft, dass diese Zahlen auch bei der Regierung Eindruck machen. Er wirbt für zusätzliche Zuschüsse für Blue Sky. Aber die Kommunen, die eigentlich zuständig sind, haben wenig Anreiz, um zusätzliches Geld für die Rehabilitation von Straftätern auszugeben. Die Kosten für die Gefängnisse trägt nämlich die Zentralregierung allein. Nur sie würde also sparen, gäbe es weniger Insassen. Hinzu kommt, dass Ex-Häftlinge in der Gesellschaft ohnehin wenig Fürsprecher haben. Zu stark verankert ist das Konzept der eigenen Schuld an der Misere. Entschiede sich die Politik, Straftäter stärker zu unterstützen als zum Beispiel arbeitslose Jugendliche, wäre der Aufschrei groß. Selbst wenn es gesamtwirtschaftlich gesehen effizient wäre, mehr Geld für die Rehabilitation auszugeben, die Hürden dafür sind hoch. Mick May hofft trotzdem darauf, dass der Staat seinen Beitrag zur Arbeit von Blue Sky in absehbarer Zeit aufstockt. Falls nicht, müsse er mit einer anderen, größeren Hilfsorganisation fusionieren, um in der Verwaltung effizienter zu werden und an zusätzliche Spendengelder zu kommen. Parallel arbeitet May am Ausbau des eigenen Geschäftsmodells. Blue Sky will expandieren – in immer mehr Regionen Großbritanniens. Und May hat ein neues Geschäftsfeld ausgemacht. In diesem Jahr konnte er den ersten Mitarbeiter in der Kantine eines großen Wirtschaftsprüfers in London platzieren. Tomaten schneiden, Salat waschen, die Arbeit dort sei leicht zu erlernen und deshalb ideal für ehemalige Häftlinge. Auch gibt es gerade in Londons City große Kantinen und Catering-Anbieter. May ist bereits mit einigen großen Banken im Gespräch, kennt aber auch deren Vorbehalte: „Jemanden

in seinem Vorgarten arbeiten zu lassen, ist etwas ganz anderes, als ihn ins Haus zu holen.“

Wer hören will, dass es sich lohnt die Tür aufzumachen, kann mit Darren White sprechen. Er ist Manager beim Dienstleister Enterprise plc., der gerade vom Konkurrenten Amey übernommen wurde, und er hat Erfahrung mit Blue Sky. Für die Landschaftspflege im Londoner Bezirk Ealing hatte er in den vergangenen Jahren viele Blue Sky-Mitarbeiter im Einsatz. Acht von ihnen hat er inzwischen in feste Verträge übernommen. „Sie arbeiten besonders hart und besonders zuverlässig“, sagt White. „Das erhöht den Druck auf meine Leute, auch gut zu arbeiten.“

Vielleicht zeigen die Ex-Häftlinge deshalb besonderen Einsatz, weil sie wissen, wohin sie nicht zurück möchten. Vielleicht liegt es aber auch daran, dass sie sich doppelt beweisen müssen. Oder daran, dass Blue Sky unter den Straftätern ohnehin nur die besten auswählt. Das allerdings weist May entschieden zurück. „Wir picken nicht nur die Rosinen heraus“, sagt er und erklärt, dass ein knappes Drittel die Arbeit innerhalb der ersten Wochen abbreche. Drei Kriterien immerhin hat Blue Sky für seine Mitarbeiter: Es dürfen, weil sie auch in öffentlichen Parks eingesetzt werden, keine ehemaligen Sexualstraftäter sein. Sie müssen ihre Aggressionen im Griff haben, dafür sind die Arbeitsgeräte zu gefährlich. Und sie dürfen nicht akut drogenabhängig sein. Wer mit niedrigeren Dosen Methadon auskommt und einen Arbeitstag durchhalten kann, darf aber mitmachen. Dabei sein dürfen auch Menschen ohne jegliche Schulbildung. Ein Teamleiter von Blue Sky kann zum Beispiel weder lesen noch schreiben. Aber andere motivieren und die Arbeit organisieren, das könne er, berichtet sein Vorgesetzter Steve Finn. Und da helfe man ihm eben bei dem Papierkram.

Überhaupt bietet Finn viele Hilfestellungen an. Er ist für seine Mitarbeiter rund um die Uhr ansprechbar, sein Handy liegt am Bett. Finn weiß, wie eng der Grat ist, auf dem seine Leute gehen. Für einen Ex-Junkie braucht es nicht viel, um rückfällig zu werden. „Manchmal reicht ein Stück Alufolie im Park, das an den letzten Rausch erinnert.“ Besonders hart sei auch die Weihnachtszeit. „Zu viel heile Familie rundherum.“

Seine eigene, kleine Familie will Finn mit aller Kraft beschützen. Er wohnt mit seiner Frau und den zwei Kindern in einem Reihenhäuschen aus Ziegel

steinen in Uxbridge. Die Tochter, elf, ist im Turnverein, der Sohn, sieben, schwimmt, spielt Fußball und Rugby. „So kommen sie gar nicht erst auf dumme Gedanken“, sagt Finn. Er selbst sei schon mit elf verloren und einsam gewesen, trotz der acht Geschwister. Finn kann sich an keine Umarmung, keinen Kuss seiner Eltern erinnern. Als er zum ersten Mal high nach Hause kam, wollte es niemand merken. Es fehlte die Nähe. Nun ist es anders, sagt Steve Finn. Gerührt erzählt er, wie seine Tochter und sein Sohn manchmal zu ihm auf den Schoß krabbeln. Einfach so. Steve findet, das ist ein gutes Zeichen.

Ex-Junkie Anthony bekommt von seiner Familie derzeit keine guten Zeichen. Sein Vater wurde für 15 Jahre verknackt. Der Onkel sitzt wegen Mordes. Und seine jüngste Tochter, die sei gerade „a pain in the ass“. Nichts als Ärger, klagt Anthony. Er erwähnt kurz ein geschlossenes Heim für Schwererziehbare. Steve Finn möchte Anthonys Vertrag nicht auslaufen lassen in dieser Lage. „Ich brauche ihn ganz nah bei mir“, sagt Finn. Er hat die Anstellung über die bei Blue Sky übliche sechsmonatige Dauer hinaus verlängert. „Wenn es hart auf hart kommt, können wir nicht nur unser Regelhandbuch lesen“, findet Finn. Neulich klingelte sein Handy, morgens früh um zehn nach sechs. Besorgt nahm Finn ab. Es war Anthony – der hatte nur seinen Bus zur Arbeit verpasst.

Dem 37-jährigen Anthony gibt die Arbeit Halt



„Ein Werkzeug im Werkzeugkasten“

JOHN KINGSTON ist einer der Pioniere des Impact Investing in Europa. Nun diagnostiziert er einen Hype um die guten Taten mit finanzieller Rendite.

.....

John Kingston war 15 Jahre lang Investmentbanker bei der börsennotierten Gesellschaft 3i. Hauptziel des Geschäfts: die finanzielle Rendite für die Aktionäre. 1990 wechselte Kingston die Seiten. Er wurde Marketing-Direktor der gemeinnützigen Kinderhilfsorganisation Save the Children. Geld verdienen und Gutes tun – das müssen nicht immer Gegensätze sein, fand Kingston. Zehn Jahre später wollte er Hilfsorganisationen den gleichen Zugang zu Kapital ermöglichen, wie ihn Unternehmen und Privatleute haben. Kingston gründete als Ableger der renommierten Charities Aid Foundation die CAF Venturesome, die Sozialunternehmen in Großbritannien bis heute mit Risikokapital versorgt. Im Jahr 2011, nach 300 Unternehmensbeteiligungen, verließ Kingston Venturesome. Bis heute unterhält er ein eigenes Portfolio an Sozialunternehmen. Inga Michler traf Kingston in einem Café in Londons City zum Gespräch.

John Kingston, Sie sind einer der Pioniere auf dem europäischen Markt für Venture Philanthropy. Welches ist das innovativste Projekt, das Ihnen in den vergangenen Jahren begegnet ist?

KINGSTON: Unser eigener Fonds, Venturesome, war im Jahr 2002 ein Pionier. Wir gehörten zu den ersten, die Wohltätigkeitsorganisationen Zugang zu Kapital verschafft haben. Seitdem hat eine Revolution stattgefunden. Und die tiefgreifendste Veränderung auf diesem Markt hat die britische Re-



„Wir stecken noch in den Kinderschuhen“, sagt John Kingston

gierung angestoßen. 2012 lancierte sie ihren Big Society Capital Fund. Viele Organisationen, die bisher noch in Einnahmen und Ausgaben dachten, gehen ihre Arbeit jetzt strategischer an. Sie fragen sich: Was genau wollen wir erreichen und wie viel Kapital brauchen wir dafür?

Ausgerechnet die Regierung als Treiber – das klingt nicht sehr unternehmerisch.

KINGSTON: Neben der Anstrengung von vielen Einzelnen spielt die britische Regierung tatsächlich eine Schlüsselrolle dabei, einen Markt zu schaffen. Sie nimmt Hürden des Wachstums wie Regulierungen und Gesetze ins Visier. Aber die Branche steckt noch in den Kinderschuhen. Es fehlt immer noch an Risikokapital, um das Wachstum und die Entwicklung von Sozialunternehmen zu unterstützen. Im vergangenen Jahr betrug der gesamte Markt für soziale Investitionen in Großbritannien rund 200 Millionen Pfund. Davon standen allerdings nur zehn Prozent im Risiko. Der Rest war relativ sicheres Kreditgeschäft. Wie gesagt, wir stecken noch in den Kinderschuhen.

Und Unternehmen selbst, die spielen eine Nebenrolle?

KINGSTON: Keinesfalls. Firmen können maßgeblichen sozialen Einfluss nehmen. Für viele von ihnen ist Corporate Social Responsibility (CRS) nicht mehr nur ein hübsches Wort. Firmen wie Marks & Spencers haben in ihre

Lieferkette investiert und achtet auf Umweltstandards. Unternehmen versuchen, ihr eigenes Verhalten zu ändern, anstatt nur ein Prozent der Gewinne für gute Zwecke zu geben. Das ist ein tiefgreifender Kulturwandel, der ist aber noch längst nicht abgeschlossen.

Das war früher die Domäne der Wohltäter. Nun scheint der Kapitalismus auch diese Welt zu erobern. Kommt die gute Gabe ohne Renditeerwartung aus der Mode?

KINGSTON: Grundsätzlich gilt: Wir brauchen viele unterschiedliche Modelle, um unterschiedliche Probleme zu lösen. Es gibt eine Bandbreite von Eingriffen auf der Angebotsseite. (Malt eine Kette sich überschneidender Ringe auf seine Papierserviette.) Organisationen ganz links geht es allein um die soziale Rendite, ihr Geld geben sie zum Beispiel als Stiftungen aus. Ganz rechts ist die finanzielle Rendite das Ziel. Und dazwischen gibt es eine ganze Reihe von Mischformen. Auf der Nachfrageseite brauchen Charities laufendes Einkommen, zum Beispiel aus Spenden oder Zuschüssen von Stiftungen. Neu ist, dass wir ihnen auch Zugriff auf Kapital ermöglichen.

Verändert sich mit diesem Zugriff auch die Erwartungshaltung an die Sozialunternehmen, steigt der Druck, irgendwann Geld zu verdienen?

KINGSTON: Da haben Sie einen Punkt getroffen. (Malt einen senkrechten Strich nach dem ersten Drittel seiner Ringe). Auf dieser Break-Even-Linie liegen diejenigen, die wenigstens den Wert ihres Kapitals erhalten wollen. Es gibt viel Lärm um das Impact Investing, das sich auf der rechten, also der Seite mit erhofften finanziellen und sozialen Renditen abspielt. Mit Venturesome haben wir in zehn Jahren fünf Prozent verloren, lagen also knapp links von der Break-Even-Linie. Dafür konnten wir wichtige Innovationen im sozialen Bereich anstoßen. Nicht alles Kapital sucht also vor allem nach finanzieller Rendite.

Gibt es Probleme, die sich niemals mit kommerziellen Mitteln werden lösen lassen?

KINGSTON: Ja, ich glaube, das ist so. Es ist naiv zu meinen, dass man mit kommerziellen Modellen auch jedes tief verwurzelte soziale Problem lösen kann. Wichtig sind die Vielfalt der Ansätze und die Vielfalt von unterschiedlichen Einkommensarten – auch für soziale Organisationen.

Und doch verändert der Einzug der Investoren auch das tägliche Geschäft von Wohltätigkeitsorganisationen. Welche großen Trends sehen Sie?

KINGSTON: Es gibt einen Fokus auf Ergebnisse. Investoren haben grundsätzlich Interesse daran, eine Organisation zu stärken, ihre Kapazität auszubauen. Sie wollen aber auch Beweise dafür haben, dass diese tatsächlich sozialen Einfluss (impact) hat. Und das ist grundsätzlich gut so. Man muss sich fragen, was am effektivsten hilft, um ein Problem zu lösen. Aber wie sagte Albert Einstein so schön: „Nicht alles, was man zählen kann, zählt.“ Die Gefahr ist also, dass man unwichtiges Zeug zählt.

Haben Sie ein Beispiel?

KINGSTON: Man kann die Schulen zählen, die man in einem Entwicklungsland finanziert hat. Vielleicht auch die Kinder, die dort in den Klassenzimmern sitzen. Aber welchen Einfluss diese Bildung genau auf das Leben der Familien hat, wie nützlich sie wirklich ist, dass können Sie nicht zählen. Manchmal gelingt es aber durch gute Statistiken auch, den Schwerpunkt eines Projekts in die richtige Richtung zu verschieben. Man hat zum Beispiel herausgefunden, dass es zentral für die Rehabilitation von Gefangenen ist, dass sie schon am Gefängnistor von einem Unterstützer empfangen werden. Das kann man umsetzen. Effektive Stiftungen und Sozialinvestoren gehen solche Probleme sehr strategisch an. Sie fragen sich: Welche Veränderung möchte ich erreichen? Wie gehe ich vor? Und wie kann ich Daten und Studien nutzen, um effektiv zu sein?

Sind die USA bei der Venture Philanthropy bis heute Trendsetter?

KINGSTON: Zum Start vor einigen Jahren wurde die Venture Philanthropy tatsächlich von Amerikanern geprägt. Da gab es wenige Risikokapitalgeber, die sagten: Wir lösen eure sozialen Probleme. Dann merkten diese Investoren, wie schwer sich ihr Ansatz in die soziale Welt übertragen lässt. Hier geht es um viel komplexere Dinge wie Verhaltensänderungen, Kulturwandel, die Veränderungen von Systemen. In Großbritannien kam der Trend im Jahr 2001/2002 an. Dann wurden die Prinzipien der Geschäftswelt aber sehr viel feinfühlig angewandt. Der Impetus Trust (2003 in Großbritannien als Investor in Sozialunternehmen und aufstrebende Wohltätigkeits-

organisationen gegründet, Anm. d. Red.) zum Beispiel ging analytisch und vorsichtig an die Sache heran.

Inzwischen ist das Schlagwort Impact Investing in aller Munde. Auf Profit ausgerichtete Fonds schreiben es sich genauso auf die Fahnen wie so manche reine Hilfsorganisation. Gibt es eine klare Definition?

KINGSTON: Ich bin der Meinung, Impact Investing definiert sich durch das Ziel, sozialen Einfluss zu nehmen und eine finanzielle Rendite zu erwirtschaften, selbst wenn das nur der Kapitalerhalt eines Fonds ist. Wenn die Investoren über die Zeit eine negative Rendite akzeptieren (wie es bei Venturesome der Fall war), dann würde ich das „Philanthropisches Anlagekapital“ nennen, mit dem vor allem sozialer Impact erzielt werden soll. Wir befinden uns eben in einem Frühstadium des Marktes. Da verändert sich auch noch die Sprache.

Im Moment jedenfalls scheint das Schlagwort Impact Investing immer mehr Menschen anzuziehen, die Geld verdienen wollen.

KINGSTON: Nach meiner Erfahrung wollen die meisten Impact Investoren Einfluss nehmen. Wie in vielen neu entstehenden Märkten gibt es eine Pionierphase, eine aufgeregte Phase und dann kehrt Realismus ein, der zu echtem Wachstum führt. Wir befinden uns beim Impact Investing sehr wahrscheinlich in der zweiten Phase. Manche Leute scheinen zu denken, es sei die Lösung zu den Problemen in der Welt. Das sage ich nicht. Es ist ein Werkzeug im Werkzeugkasten, um soziale Veränderung zu erreichen. Es ist nicht das einzige Werkzeug – aber es ist ein sehr nützliches, mit riesigem Potenzial.

Tante Emma für Indiens Dörfer

DRISHTEE beliefert Hunderte von Kiosken auf dem Land. Im Angebot sind außerdem Kurse für Handarbeit oder Mikrokredite. Nun soll das Sozialunternehmen im Auftrag der Regierung 750.000 Menschen schulen. Genaue Lehrpläne gibt es allerdings noch nicht.



In ihrem 2 qm kleinen Laden wartet Gunjan Sharma auf Kundschaft

Die Szene ist gespenstisch: Eine sechsspurige Autobahn zieht sich auf Stelzen durch die grüne indische Landschaft. Darauf fährt mutterseelenallein ein kleiner, weißer Toyota. Die Insassen sind sich einig: Diese neue, gebührenpflichtige Schnellstraße ist „total unindisch“. „Da wird einem ja ganz langweilig“, klagt Somesh Anand. Mehr als zwei Milliarden Dollar hat sich die indische Regierung das Prestigeprojekt kosten lassen. Es reicht von Delhi 165 Kilometer gen Süden, und an diesem Morgen scheint es Anand, seiner Kollegin und ihrem Fahrer ganz allein zu gehören. Das Team des Sozialunternehmens Drishtee ist auf dem Weg in die Provinz Mathura. Sie wollen bei verschiedenen Entwicklungsprojekten auf dem Land nach dem Rechten sehen. Dörfer, die früher eine halbe Tagesreise entfernt lagen, erreichen sie jetzt binnen drei Stunden. „Da hilft uns die neue Straße schon“, sagt Anand. „Aber hier fehlt Farbe.“

Die kommt schlagartig ins Bild, als der Fahrer auf die Landstraße abbiegt. Es geht durch dichten Verkehr aus Motor-Rikschas, Rädern und Viehwagen vorbei an Bergen von buntem Plastikmüll, auf dem Kinder spielen, an Frauen in farbenprächtigen Saris, vorbei an freilaufenden Kühen und Hunden. Über eine staubige Schotterpiste erreicht der Wagen Gunjan Sharmas Dorfladen. Die Händlerin sitzt im Schneidersitz hinter einer hellblauen Holztür, von der der Lack blättert. Ihr Laden misst nicht mehr als zwei Quadratmeter. In lilafarbene Regale hat sie Plastikdosen mit bunten Bonbons gestellt, von der Decke baumeln Chipstüten. Vor dem Laden hält ein dreirädriger Lieferwagen. „Drishtee“ steht in blauen Buchstaben auf der Motorhaube. Der Fahrer bringt heute Zahnbürsten, neue Bonbons und Seifenstücke.

Der dreirädrige Truck ist Drishtees Verbindung zu Hunderten von Tante-Emma-Läden auf dem Land und damit die Eintrittskarte in die Dorfgemeinschaften. Rund 25 Dörfer um die Kleinstadt Mathura im Bundesstaat Uttar Pradesh steuert dieser Lieferwagen pro Tag an – in der Woche sind es über 150. Er bringt ein paar Handelsgüter des täglichen Bedarfs – zu fairen Preisen. Seine Mission aber reicht viel weiter: Das Sozialunternehmen Drishtee will Vertrauen schaffen in der Bevölkerung, will ihnen ein verlässlicher Partner werden. Denn Drishtee hat mehr anzubieten als Bonbons und Zahnbürsten. Genau genommen ist das Sozialunternehmen selbst ein

Gemischtwarenladen. Widerstandsfähiges Saatgut und Milchpulver für Kälbchen sind genauso im Programm wie Kurse für Handarbeiten, Landwirtschaft oder Computer, einfache Behördendienste und Mikrokredite für Unternehmer.

Wie das alles zusammenpasst, das erklärt Satyan Mishra, einer der drei Firmengründer, so: „Unser Fokus ist die arme Landbevölkerung.“ Deren Bedürfnisse seien nun einmal vielschichtig. Das reiche von Gesundheits- und Hygienefragen, über die Qualifizierung bis hin zu Krediten und der Suche nach Handelswegen für selbst hergestellte Waren. Unternehmerische Eigeninitiative und Hilfestellung bei der Ausbildung – das sind die beiden Grundpfeiler, auf denen die im Jahr 2000 gegründete Organisation aufbaut. Auf diesen Pfeilern ist ein verschachteltes Gebäude entstanden. Ein Geschäftszweig kommt zum anderen. Eine neue Idee wird erprobt, eine andere verworfen. „Try and error“, nennen sie das bei Drishtee. Und weil es Erfolge gibt und viele kleine Misserfolge, ist Drishtee ein ideales Lehrstück für die Entwicklungspolitik.

Mehr als 775 Millionen Inder leben auf dem Land. Studien zufolge verdienen sie im Durchschnitt umgerechnet 90 Dollar im Jahr. 80 Prozent davon fließen in den täglichen Bedarf. Dabei allerdings werden sie von Geschäftemachern abgezockt, die den Menschen für Güter und Dienstleistungen wie Internetzugang, das Aufladen von Mobiltelefonen oder Kleinkredite Wucherpreise abnehmen. Drishtee will diesen Kreis durchbrechen. Die Organisation baut auf den Kontakt zu lokalen Kioskbesitzern, um darum herum ein ganzes Netzwerk von Unternehmern zu stärken.

Mit dieser Idee konnte das Team um Sytan Mishra auch internationale sogenannte Impact Investoren überzeugen. Die hoffen auf gute Taten (impact) und – irgendwann einmal – auch Renditen. Der gemeinnützige Acumen Fund, an dem unter anderem die Rockefeller Foundation und die Bill und Melinda Gates Stiftung beteiligt sind, gab Kredite in Höhe von 2,7 Millionen Dollar und beteiligte sich mit 1,65 Millionen Dollar gegen Eigenkapital. Bei diesem Geld handelt es sich um „geduldiges Kapital“. Und Geduld werden die Investoren auch brauchen. Noch verdient Drishtee kein Geld – und wenn ein Geschäftsbereich im Plus ist, fließen die Mittel in einen anderen. Besser steht es da schon um den impact. Drishtee hat guten Einfluss – auf

die Ausbildung der Dorfbewohner zum Beispiel und auf ihre Möglichkeiten zum Lebensunterhalt.

Drishtee ist inzwischen in den drei nördlichen Bundesstaaten Bihar, Assam und Uttar Pradesh aktiv. Nach eigenen Angaben unterstützt die Organisation dort ein Netzwerk aus insgesamt 14.000 Unternehmern. Krishna Kumar ist einer von ihnen. Der 25-Jährige ist offensichtlich ein Moped-Fan. Zum Eingang seiner mintgrün gestrichenen Computer-Schule führt eine breite Rampe. Fußgänger müssen sich mit schmalen Stufen begnügen. „Certified Certification“ prangt auf einem Werbeschild und darunter: „Run by Drishtee Development“. Das ist nicht ganz richtig. Die unternehmerische Führung der Schule hat Kumar selbst. Bei ihm verbleiben 80 Prozent der Gebühren, die seine derzeit 80 Studenten entrichten. Den Rest bekommt Drishtee und hilft dafür bei der Zusammenstellung der Curricula und der Zertifizierung der Abschlüsse durch die Regierung.



Rund 70 Euro kostet ein 6-monatiger Computerkurs bei Krishna Kumar

An einem Computer Marke Eigenbau sitzt der 20-jährige Yogish Sherme, einer von Kumars Schülern. Auf dem Bildschirm ist ein indischer Tempel zu sehen, den Sherme mit Fotos von Kleinkindern eingerahmt hat. Der 20-jährige spielt mit einem Photoshop-Programm. Er hat einen sechsmonatigen Basiskurs bei Kumar gebucht für insgesamt 5.000 Rupien – umgerechnet rund 70 Euro. Dafür hat er sechs Mal pro Woche 45 Minuten Unterricht und noch einmal die gleiche Zeit zum praktischen Üben. Das Geld für den Kurs bezahlt sein Vater, ein wohlhabenderer Bauer. Er hofft, dass der Sohn anschließend eine Arbeit in der Stadt findet. Was das genau für eine Arbeit sein könnte, davon hat Sherme allerdings noch keine klaren Vorstellungen. „Vielleicht irgendetwas mit Desktop-Publishing“, sagt er.

Rund 30.000 Menschen auf dem Land haben schon Computerkurse bei Drishtee-Partnern absolviert. Viele von ihnen sicherlich mit ähnlich vagen Vorstellungen ihres künftigen Jobs wie Sherme. Denn Drishtee bildet in den Kursen nicht für konkrete Stellen aus.

Die indische Regierung scheint dennoch von Drishtees Wirkmacht überzeugt. Sie hat dem Sozialunternehmen jüngst einen Kredit in Höhe von umgerechnet 2,5 Millionen Dollar zu Vorzugszinsen für ein ambitioniertes Projekt gegeben: In den kommenden zehn Jahren soll Drishtee helfen, insgesamt 750.000 Menschen auf dem Land in dreimonatigen Kursen zu qualifizieren. Lokale Unternehmer sollen Weiterbildungen in vier Feldern anbieten: Landwirtschaft, Textilverarbeitung, Baugewerbe und Computertechnik. Wenn alles nach Plan läuft, könnte Drishtee mit dem Programm sogar Geld verdienen, das dann in andere Projekte fließen soll. Fünf Euro pro Monat soll jeder Schüler aus eigener Tasche für die Qualifizierung bezahlen. Drei bis vier Euro davon bleiben beim Unternehmer vor Ort. Den Rest bekommt, für Konzeption, Beratung und Zertifizierung, Drishtee.

Das Beispiel der Ausbildungszentren macht zwei Grundprinzipien von Drishtee deutlich: Die Organisation will nicht selbst Anbieter sein, sondern lokale Unternehmer aufbauen und stärken. „Capacity Building“ nennt das Geschäftsführer Siddhartha Shankar. Er malt im Besprechungsraum der Firmenzentrale in Nord-Delhi mit einem Overheadmarker auf eine Fensterscheibe, die auf der Rückseite mit Pappe verklebt ist. Prinzip Nummer zwei heißt: „Nichts ist umsonst.“ Wer einen Service von Drishtee nutzt oder

einen Kurs bucht, der muss etwas dafür bezahlen. Diese Lektion habe man aus der Entwicklungshilfe gelernt, sagt Shankar. Dort seien Menschen über Jahre zu Hilfsempfängern degradiert worden. „Das erstickt Verantwortung und Eigeninitiative.“



In Drishteets Zentrale in Delhi entstehen viele Ideen im Großraumbüro

Shankar ist ein erfahrener Mann. Mehr als 20 Jahre lang hat er in der Führung einer internationalen Zementfirma gearbeitet. Da habe er die Bedürfnisse von Indiens Landbevölkerung gut kennengelernt, berichtet er. Schließlich würden – das wüssten viele nicht – fast 90 Prozent des Zements im Land in einzelnen Säcken über kleine Läden vertrieben. Nach Jahren im „big business“ wechselte Shankar schließlich zu den „Guten“. Er heuerte bei der UN-Entwicklungsorganisation UNIDO in Delhi an – und war schockiert. All seine guten Ideen seien in der Schublade verschwunden, berichtet er. „Nichts passierte.“ Das ist bei Drishtee anders. Hier sind die Wege kurz und die Menschen experimentierfreudig. Das allerdings hat auch eine Kehrseite: „Wir haben auch Misserfolge“, räumt Shankar ein.

Ein solcher Misserfolg war ein Abstecher in die Telemedizin. In einigen Pilot-Kiosken bot Drishtee medizinische Beratung an. Die Besitzer sollten als Mittler zwischen dem Patienten und dem Arzt in der Stadt fungieren. Das aber nahmen die Dorfbewohner nicht an. Sie fragten sich, wie der Mann, der gestern noch Bauer war, jetzt plötzlich Arzt sein könne.

Ein weiterer – wenn auch im Verhältnis zu inzwischen mehr als 10.000 Schulungsteilnehmern kleiner – Fehlschlag war der Versuch, Arbeiter vom Land für Jobs in der Stadt auszubilden. Rund 150 Menschen schulte Drishtee zum Beispiel für Hotels und Sicherheitsdienste. Doch die dauerhafte Vermittlung gelang nicht. Die Menschen waren in Delhi unglücklich. Da sollten die geselligen Dorfbewohner plötzlich für zehn Stunden am Tag mutterseeleallein vor einem Geldautomaten Wache stehen. Oder sie bedienten einen Aufzug in einem Hotel – und kamen über ein „Have a good day“ nicht hinaus. Nach wenigen Wochen kamen fast alle frustriert in ihre Dörfer zurück. Und sie gaben Drishtee die Schuld an ihrem Misserfolg.

Das ist auch eine der Lehren für die Entwicklungspolitik: Nehmen die Menschen ihr Schicksal selbst in die Hand, fühlen sich als Unternehmer in eigener Sache, sind sie bereit, auch mit Härten fertig zu werden. Gibt es einen Mittler, etwa die Regierung oder eine gemeinnützige Organisation, steigen die Erwartungen. Und damit wächst das Anspruchsdenken.

Eine andere Lehre heißt: den Menschen, denen man vermeintlich helfen will, nicht die eigenen Wünsche aufzudrängen. Nur weil man selbst mit einer Arbeit in der Stadt zufrieden sei, müsse das noch lange nicht für einen jungen Mann vom Dorf gelten, sagt Shankar. Und er erinnert sich mit Lächeln an den Kommentar eines alten Mannes, der mit einem Hilfsprogramm der Regierung Strom für eine Glühbirne in seiner Hütte bekam. „Wer braucht denn so etwas?“, habe der gefragt. „Ich stehe auf, wenn die Sonne scheint, und gehe ins Bett, wenn sie untergeht.“ Den Exkurs jedenfalls, Landarbeiter in die Städte zu vermitteln, hat Drishtee beendet und zielt nun vor allem in die andere Richtung: Arbeit auf dem Land zu schaffen. In einem kleinen Raum mit rohen Ziegelwänden sitzen fünf junge Frauen um einen Holzrahmen. Darauf ist ein weißes Leinentuch gespannt. Die Frauen stecken bunte Paradiesvögel auf das Tuch. Am Rande steht ein Trainer und gibt Tipps. Drishtee hat für die Näherinnen große Pläne. In vielen Dörfern sollen ortsansässige Unternehmer kleine Manufakturen aufbauen. Die kunstvollen Handarbeiten sollen dann von den Drishtee-Trucks in die Stadt gebracht und dort von Unternehmern verkauft werden.

„Wir haben das große Kapital der letzten Meile“, sagt Somesh Anand, der an diesem Tag mit seiner Kollegin von der Zentrale in Delhi aufs Land gefah-

ren ist, um neue Projekte zu besuchen. Im Moment zahlten große Marken wie Colgate oder Palmolive Drishtee eine Provision dafür, dass sie ihre Waren in die Dörfer bringen. „Die Trucks fahren aber fast leer zurück.“ Das soll sich mit den Textilfabrikaten ändern. Ob es für die bunt bestickten Saris, Schals und Blusen allerdings tatsächlich einen Markt gebe, müsse sich noch zeigen.

Fraglich ist auch, wie viele der ausgebildeten Frauen wirklich in einer Textilmanufaktur arbeiten würden. Mit Begeisterung ist an diesem Tag die 20-jährige Poonam Gupta bei der Sache. Ihr Paradiesvogel ist besonders akkurat gelungen. Stickerin will die junge Frau deshalb aber trotzdem nicht werden. „Mein Traumberuf ist Lehrerin – oder Hausfrau und Mutter.“ Den Kurs hier mache sie nur zum Spaß und weil die Handfertigkeit ihre Chancen auf dem Heiratsmarkt erhöhe, sagt sie und lacht.

„Das ist noch etwas, das wir bei unserer Arbeit berücksichtigen müssen“, berichtet Anand. „Die Menschen sind von Region zu Region unterschiedlich.“ Hier, in Uttar Pradesh dächten viele Frauen noch sehr traditionell. In Bundesstaaten wie Bihar dagegen seien auch sie unternehmerischer.

Am Abend geht es über staubige Landstraßen zurück auf die leergefegte Schnellstraße in Richtung Delhi. Nur vereinzelte Lastwagen sind unterwegs. Zur Linken steht glutrot die Abendsonne über dem Land. Am Fahrbahnrand in der Ferne zeichnen sich Gestalten ab. Es sind zwei joggende junge Männer, die auf die Asphaltpiste geklettert sind, um zu trainieren. Einer von ihnen läuft in Flip-Flops. Der andere ist barfuß.

Poonam Gupta (vorn) lernt sticken. Ihr Traumberuf aber ist Lehrerin – oder Mutter



Lichter für Millionen

HUSK Power Systems befeuert Bio-Kraftwerke mit Reishülsen und bringt so Strom in abgelegene indische Dörfer. Dafür kassieren die Gründer Geld von ihren Kunden – und bekommen wertvolle Zertifikate für CO₂-Emissionen. Investoren sind begeistert.



Der Schutzhelm ist im Biokraftwerk auf dem Land nur Dekoration

Zwei dünne Männer in Flip-Flops und indischen Wickelröcken haben ein schweres Eisenrohr geschultert und bahnen sich den Weg durch ein Gewimmel von Menschen. Vorbei an einer Frau, die auf dem Lehm Boden sitzt und Fische ausnimmt, vorbei an dicht umdrängten Ständen mit Gemüse und rohem Fleisch, vorbei an Männern, die sich in offene Latrinen erleichtern. Durch beißenden Gestank und auf glitschigem Boden gelangen die Arbeiter zu einem windschiefen Eisentor.

Dahinter liegt eine Mischung aus Schrott- und Abenteuerspielplatz. Alte Metallteile sind vereinzelt zu Haufen geschichtet. Eine Gruppe von Männern umringt einen Schweißer, der die Funken sprühen lässt – die Schutzbrille liegt achtlos daneben. Mit einem dumpfen Knall lassen die Träger das Eisenrohr auf einen Stapel anderer Rohre fallen. Willkommen im „Research and Development Center“ der Firma Husk Power Systems in der nordindischen Stadt Patna.

Unternehmensgründer Gyanesh Pandey begrüßt seine Gäste mit klirrendem Lachen. „Das mag für Sie nicht so aussehen, aber wir sind hier hoch innovativ“, ruft er auf Englisch mit amerikanisch-indischem Akzent. Gyanesh ist ein großer, massiger Mann mit Glatzkopf und Henriquatre-Bart. Ganz in weiß gekleidet tritt er vor eine der Wellblechhütten, in der seine Ingenieure tüfteln, und posiert fürs Foto. „Wir finden hier Ideen, die bei uns in Indien auch tatsächlich funktionieren“, sagt Pandey. Seine Stimme ist dunkel und kräftig, seine Gesten sind ausladend. Pandey hat neun Jahre als Ingenieur in den USA gearbeitet. Dann hatte er „genug von Amerika“. Er kam zurück nach Indien, auch weil er Autofahren hasst und sich endlich einen eigenen Fahrer leisten wollte. Pandey verbindet internationale Erfahrung mit dem Selbstverständnis der indischen Oberschicht.

Das ist eine Mischung, die internationale Geldgeber ganz offensichtlich begeistert. Pandey und sein Partner Ratnesh Kumar sind mit einigen zehntausend Dollar gestartet, die sie bei verschiedenen Businessplan-Wettbewerben in den USA gewannen. Dann sammelten sie für ihre Idee Spendengelder von der Shell-Stiftung, der indischen Regierung und der Weltbank. Und schließlich stiegen sogenannte Impact Investment Fonds mit Millionen ein.

Denn die beiden Gründer sind nicht nur ein überzeugendes Team. Sie versprechen etwas, nach dem Investoren in aller Welt neuerdings gieren: eine Kombination aus Rendite und der Aussicht auf gute Taten. „Impact“ heißt das Zauberwort. Der richtige Einfluss ist zunehmend gefragt, wenn Kapital rund um den Globus nach Anlagemöglichkeiten sucht. Eine Reihe von Fonds hat Hunderte von Millionen Dollar gesammelt. Die sollen nicht nur Zinsen abwerfen, sondern auch Probleme in der Welt bekämpfen – von der Malaria über den Analphabetismus bis hin zum Klimawandel.



Husk-Gründer Gyanesh Pandey präsentiert stolz sein „Forschungcenter“

Gyanesh Pandey und Ratnesh Kumar halten eine Lösung für ein ganz konkretes Problem bereit: Sie bringen Strom in abgelegene indische Dörfer. Mit elektrischem Licht, so werben die Unternehmer, könnten Kinder abends länger lernen und die Geschäfte länger öffnen, was die Wirtschaft ankurbelt. Und das Ganze sei, das ist der Clou, auch noch gut für die Umwelt. Denn der Strom von Husk Power wird vor Ort aus Biomasse gewonnen und soll die bisher genutzten besonders umweltschädlichen Kerosinlampen und Dieselgeneratoren ersetzen.

Die Technologie selbst ist gar nicht einmal besonders innovativ. Husk installiert Bio-Kraftwerke, wie es sie im Grundsatz schon seit dem 19. Jahrhundert gibt. Auf Indiens Bedürfnisse angepasst sind ihre Größe und ihr Antriebsstoff. Die Kraftwerke produzieren 25 bis 100 Kilowatt in der Stunde und können bis zu 4.000 Einwohner mit Elektrizität für einfache Anschlüsse wie Energiesparlampen versorgen.

Ihr Antrieb ist einer der wenigen Rohstoffe, der auf den Dörfern reichlich vorhanden ist: Reishülsen. Sämtliche andere organische Reste verwenden die Bewohner. Selbst die Kuhfladen trocknen sie in der Sonne, um daraus Brennstoff für ihre Herdfeuer zu machen. Nur die Reishülsen schienen sich für nichts weiter zu eignen. Nun befeuern sie Husks Kleinkraftwerke.

80 Kraftwerke sind bereits in Betrieb. Sie versorgen rund 200.000 Menschen in 300 Dörfern des nordindischen Bundesstaats Bihar mit Strom – für einige Stunden jeden Abend. Bis Ende 2014 sind noch einmal 250 Anlagen fest geplant. Danach sollen Tausende folgen. Der Bedarf ist nach Einschätzung der Unternehmer riesig: Fast eine halbe Milliarde Menschen in Indien hat keinen Zugang zu verlässlichen Energiequellen. Besonders im „Reisgürtel“ der nördlichen Bundesstaaten Bihar, Uttar Pradesh, West Bengal und Assam, den die Husk-Gründer als Markt im Blick haben, gibt es aber Reishülsen im Überfluss.

Das Außergewöhnliche und für Investoren so besonders Bestechende am Modell von Husk Power ist: Die neu gebauten Anlagen schreiben operative Gewinne, sobald sie am Netz sind. Die ersten 50 Kleinkraftwerke installierte Husk zum Vorzeigen auf eigene Rechnung und betreibt sie noch heute selbst. Hier fließen die monatlichen Einnahmen von den Stromkunden direkt an Husk.



In einem Hinterhof der Stadt Patna testet Husk neue Maschinen

Und viel wichtiger als das: Husk bekommt Geld aus internationalen Töpfen für den Klimaschutz. Pro Werk und Jahr werden dem Unternehmen bis zu 150 Tonnen Zertifikate für die Reduktion von CO₂-Emissionen gutgeschrieben. Die lassen sich an Konzerne, die mit ihrem Geschäft weiter die Umwelt verschmutzen, für viel Geld verkaufen.

Inzwischen verkauft Husk zudem immer mehr komplette Anlagen an selbstständige Unternehmer vor Ort. In diesem Fall fließt die Kaufsumme von zum Beispiel 35.000 Dollar für ein 35 Kilowatt-Kraftwerk, sofort oder in Raten. Hinzu kommen Einnahmen aus Reparatur- und Wartungsverträgen. Außerdem bleiben die Emissionsrechte und damit bares Geld bei Husk.

Pandey und Kumar müssen sich nicht einmal mehr über den Preisverfall für diese Emissionsrechte auf den internationalen Märkten Sorgen machen. Im Jahr 2011 unterzeichneten sie einen Vertrag mit dem Handelsarm von Shell, der sich im Nachhinein als Coup erwies: Der Ölriese nimmt den beiden Indern für die kommenden 20 Jahre sämtliche Emissionsrechte aus bis zu 1.000 ihrer Anlagen zu einem Festpreis ab. Das ist eine Lizenz zum Geldverdienen für Husk – und für Shell die Möglichkeit, sich von eigenen Umweltsünden freizukaufen. Kritik daran kommt zum Beispiel von Greenpeace. Die Organisation lobt in einem Bericht zwar die Grundidee von Husk, spricht sich aber gegen Emissionshandel zur Finanzierung von erneuerbaren Energien aus. Oft würden die vermeintlich vermiedenen Emissionen viel zu hoch bewertet, so die Kritik.

Husk-Gründer Pandey hat keine Gewissensbisse. Natürlich mache auch die Verbrennung von Reishülsen Dreck. „Saubere Energie gibt es nicht, das kann mir keiner erzählen“, poltert er. Energieriesen wie Shell versuchten durch den Zukauf von Emissionsrechten lediglich zu verhindern, dass Greenpeace sie umbringe. „Und wir nutzen schlicht und einfach unsere Möglichkeiten.“

Überhaupt werde das Soziale etwas überbewertet, findet Pandey. Das bestätigt auch sein Vizepräsident Satish Prasad. Auf der Fahrt zu einem Kraftwerk drei Autostunden nördlich von Patna gerät er ins Plaudern. Auf einer langen Brücke geht es über den Ganges und dann raus aufs Land. Die Straßen werden immer schlechter und die Dörfer immer ursprünglicher: kein Plastikmüll mehr in den Straßengraben, Bambushütten anstatt herunter-

gekommener Betonbauten und üppiges Grün von Bananenstauden und Tabakfeldern.

„Wir wollten nie ein Sozialunternehmen sein“, erzählt Prasad. Er hat heute Morgen Tennis gespielt und ist stolz, dass er sich das leisten kann. Seine eigenen Angestellten behandelt er gut, sagt er. Aber bei Freunden hat er keinen missionarischen Eifer. Er berichtet von Bekannten, die in ihren Häusern Kinder beschäftigten, die sie nicht zur Schule schicken. „Es ist wie es ist“, sagt er dann.

Überhaupt hätten sie das Soziale an ihrer Geschäftsidee, die Beschäftigungschancen für Dorfbewohner und die Verbesserungen für die Umwelt, anfangs nur so herausgestellt, um Subventionen der Regierung zu bekommen. Dann seien die Investmentfonds gekommen und hätten immerzu nur darüber geredet. „Je mehr Geld sie dann allerdings in eine Firma investieren, desto mehr schauen sie auf die Rendite“, sagt Prasad. „Da sind die Fondsmanager der Impact Investoren auch nicht anders als andere.“

Da trifft es sich gut, dass sich Prasad und das Husk-Führungsteam wie Unternehmer fühlen und auch so benehmen. Rund um ihre Biokraftwerke erproben sie noch andere Geschäftsmodelle. 100 Frauen beschäftigen sie in Dörfern inzwischen, die Räucherstäbchen rollen aus der schwarzen Asche, die nach dem Verbrennen der Reishülsen übrig bleibt. Husk verdient am Verkauf der Räucherstäbchen. Die Frauen bekommen den von der Regierung festgesetzten Mindestlohn – und damit mehr als fast jeder andere in ihren Dörfern. „Wenn die Frauen Geld in die Hand bekommen, hat das auch positiven Einfluss auf die Dorfgemeinschaft“, weiß Gründer Pandey. „Sie kümmern sich um die Ausbildung der Kinder, anstatt das Geld wie ihre Männer zu vertrinken.“

Für die Geschäftstüchtigkeit von Husk spricht auch, dass sie von jedem Besucher inzwischen 200 Dollar für die Betreuung vor Ort nehmen. „Wenn wir damit vor Jahren angefangen hätten, wären wir heute reich“, sagt Prasad und lacht.

Eine Straße aus Lehm und Ziegelsteinen führt zu einem gemauerten Gebäude mit Wellblechdach und einem grünen Schornstein. Davor steht ein blankgeputzter, hellgrüner Geländewagen. Es warten der Kraftwerksbesitzer Shambhu Singh und seine vier Arbeiter. Singh hat früher in den vier

umliegenden Dörfern das Geld für den Strom von der Regierung eingetrieben. Aber das war kein Spaß, denn die Kunden waren unzufrieden. Oft brach das Netz gerade in den wichtigen Abendstunden zusammen. Ein Dorf war zehn Jahre lang komplett abgeschnitten, weil die Regierung die Leitungen nicht reparierte.

Singh hatte gespart und hat Husk die 35.000 Dollar für sein Kraftwerk samt neuer Leitungen in bar bezahlt. Jetzt plant er eine zweite Fabrik mit mehr Kapazität, die genug Strom für die Bewässerung einiger Felder oder den einen oder anderen Kühlschrank in den Dörfern liefern soll. Husk hat ihm als gutem Kunden außerdem eine manuelle Presse geschenkt, mit der sich die Asche der Reishülsen zu Kohlebriketts pressen lässt – eine Entwicklung aus dem Husk Development Center und ein weiteres potenzielles Geschäft für das Unternehmen. Der schwarze Rauch freilich, der beim Verbrennen der Briketts entsteht, ist bei den Gutschriften für Emissionen nicht gegengerechnet.

Husk holt das Maximum heraus aus dem, was da ist. Da ist die Firma ein Lehrstück für Entwicklungshilfeprojekte. Das Beste daraus zu machen, das ist eine Spezialität der indischen Unternehmer – ob es sich nun um Reishülsen handelt, um Asche, oder um die eigenen Mitarbeiter.

Viele der ganz einfachen Grundkenntnisse in Sachen Technik oder Sicherheit haben die Menschen hier nie gelernt. So müssen sie immer wieder angehalten werden, Helme, Schutzhandschuhe oder Schweißbrillen überhaupt zu benutzen. „Als wir das alles anschafften, kamen Arbeiter zu uns und wollten mehr Geld“, erinnert sich Prasad. „Wenn ihr für so einen neumodischen Schnickschnack bezahlen könnt, muss es euch ja großartig gehen“, sagten sie.

Husk Power Systems hat inzwischen über 300 eigene Mitarbeiter, rund 60 davon in der Zentrale in Patna. Die anderen leiten in Teams die rund 50 eigenen Biokraftwerke vor Ort. Die Einstiegshürden für einen Job bei Husk sind nach europäischem Standard denkbar gering. Personalchefin Punam Sah hat einen Test ausgearbeitet, in dem sie Grundkenntnisse in Logik, Technik, Englisch und Mathematik prüft. „Was macht man mit einem Schraubenzieher?“ heißt eine Frage, „Wozu dient ein Feuerlöscher?“ eine andere.

„Keine Innovation kommt gleich mit den passenden Fachkräften“, sagt Punam. Weil es die gesuchten Techniker zur Befeuerung der Biokraftwerke auf den Dörfern nicht gibt, bildet Husk sie in einem anderthalbmonatigen Training selbst aus.

Punam hat noch viel mehr vor. In Kleinstädten will sie Trainingscenter aufbauen. Praktische Dinge wie Schweißen oder Mauern bauen soll man dort erlernen – und per E-Learning sogar ganze Studiengänge absolvieren können. Alles gegen Gebühr, versteht sich. Auch die „Husk University“, in die das Unternehmen derzeit viel Geld steckt, soll sich möglichst bald selbst tragen.

Derweil freut sich Familienvater Ram Baran Singh im 1.000-Seelen-Dorf Belari über seine zwei neuen Glühbirnen. Mehr als zehn Jahre lang waren die Leitungen kaputt. Seit vergangenem Sommer nun läuft das Reishülsenkraftwerk. 70 Rupien zahlt er pro Monat und für jede Energiesparbirne – umgerechnet knapp einen Euro. Eine beleuchtet zwischen halb sechs und halb zwölf Uhr abends seinen Innenhof, auf dem drei Kühe angebunden sind. Die kann seine Familie nun auch nach Sonnenuntergang füttern und waschen. Die andere Glühbirne hängt im Gemeinschaftsraum der Hütte. Dort macht die jüngste Tochter Ksusswu Kumari, die in die achte Klasse geht, ihre Hausaufgaben. „Früher musste ich dafür die Kerosin-Lampe anzünden“, erzählt sie. „Aber so ist es viel bequemer.“

Das Reiskraftwerk hat der Familie Singh Elektrizität gebracht



„Non-Profit muss die dreckige Arbeit machen“

Fondsmanager **INDERPREET CHAWLA** ist überzeugt, dass Märkte nicht überall funktionieren.

.....

Um soziale und ökologische Projekte zu unterstützen, hat Prinz Maximilian von und zu Liechtenstein eine eigene Gesellschaft gegründet: die LGT Venture Philanthropy (LGT VP). Mit Spenden, Darlehen und Eigenkapitalbeteiligungen hilft sie stark wachsenden sozialen Organisationen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Ziel ist es, die „Lebensqualität benachteiligter Menschen zu steigern“, wie LGT Venture Philanthropy wirbt. Ein bisschen Gewinn dürfen die Beteiligungen aber auch abwerfen. Inderpreet Singh Chawla leitet das Indiengeschäft von LGT VP. Inga Michler traf ihn in Delhi und sprach mit ihm über soziale Geschäftsideen, Indiens gleichgültige Reiche und Renditen als „nettes Nebenprodukt“.

Was muss ein Unternehmer mitbringen, um LGT VP als Investor zu gewinnen?

CHAWLA: Wir steigen oft sehr früh in eine Geschäftsidee ein. Da setzen wir in erster Linie auf die Leute. Wir schauen auf vier Kriterien: erstens Management-Qualitäten, zweitens die Wirksamkeit, drittens das Potenzial zu Wachstum und Skalierung und viertens die Effizienz bei der Umsetzung. Trauen wir dem Team zu, Erfolg zu haben? Uns ist wichtig, dass sie ein konkretes soziales oder ökologisches Problem lösen wollen, und dass ihre Lösung skalierbar ist.

Nennen Sie ein Beispiel. Was war Ihr letztes Investment?

CHAWLA: Wir sind mit 2,5 Millionen Dollar Eigenkapital gegen Anteile bei B2R Technologies eingestiegen. Die Firma bildet junge Inder auf dem Land aus, die nach der achten oder zehnten Klasse von der Schule abgegangen sind. Sie lernen einfache Arbeiten in der Lohnbuchhaltung, Rechnungslegung oder im E-Publishing. Dann bekommen sie einen Job in einem firmeneigenen Outsourcing-Center. Fünf solcher Zentren hat B2R schon und beschäftigt so 300 Menschen im indischen Bundesstaat Uttarakhand. Diese Menschen müssen nicht mehr in die Slums der Großstädte ziehen, um ihr Glück zu suchen. Die beiden Unternehmer hatten aus eigenen Mitteln und von einem Investor bereits eine Million Dollar gesammelt. Wir rechnen damit, dass sie in zwei bis zweieinhalb Jahren Gewinne machen.

Wie viele Ideen schauen Sie an, um eine für Sie geeignete zu finden?

CHAWLA: Im Jahr 2012 haben wir rund 150 Konzepte geprüft. An zwei Firmen haben wir uns schließlich beteiligt. Mit zwei weiteren sind wir noch im Gespräch.

Das ist eine sehr kleine Quote. Woran fehlt es denn? Den Ideen, den Unternehmern?

CHAWLA: Das sogenannte Impact Investment steckt noch in den Kinderschuhen. Vor drei Jahren gab es den Begriff nicht einmal. Und plötzlich hat der Sektor Geld im Überfluss. Es mangelt aber an Unternehmern, die Firmen gründen, um soziale oder ökologische Probleme zu lösen und in der Lage sind, Impact Kapital aufzunehmen. Wir müssen noch eine Menge Aufbauarbeit leisten, um Unternehmer für den sozialen Sektor zu begeistern. An den Universitäten sollten wir die Studenten stärker für soziale Fragen und die Suche nach Lösungen sensibilisieren. Es könnte, in Kooperation mit Hochschulen, Inkubatoren geben, um Sozialunternehmen zu gründen und zu unterstützen. Im Prinzip ist Indien ja ein sehr unternehmerisches Land.

Aber ...

CHAWLA: Als Unternehmer soziale oder ökologische Probleme des Landes zu lösen, ist nur für sehr wenige eine Karriere-Option. Wer die Chance

wittert, Geld zu verdienen, versucht sein Glück im rein kommerziellen Bereich. Wer aber etwas in der Gesellschaft verändern möchte, braucht auch noch ein anderes Gen. Er muss bereit sein, einige Jahre ohne großen Verdienst auszukommen. Für einen typischen Inder aus der Mittelschicht ist das ein Problem. Der Druck von Familie und Freunden ist groß: erst die Ausbildung, dann ein lukrativer Job, dann wird man verheiratet, dann kommen die Kinder. Strenge soziale Normen nehmen ihnen die Risikobereitschaft. Da bleibt keine Zeit für Sinnfragen und Selbstverwirklichung.

Und die reichen Inder, die sich um ihr Einkommen keine Gedanken machen müssen?

CHAWLA: Denen ist das Soziale schlichtweg egal. Sie sind im Überfluss aufgewachsen und scheren sich in der Regel nicht um „die da unten“.

Immer mehr Geld aus dem Westen sucht trotzdem nach „Impact“. In welchen Sektoren ist es am besten angelegt?

CHAWLA: Riesigen Bedarf an Innovationen gibt es im Gesundheitsbereich. Gerade in den unterversorgten Dörfern wird es aber extrem schwer, gewinnversprechende Modelle zu finden. Es gibt einige interessante Non-Profit-Modelle, die guten Einfluss haben, aber nicht skalierbar sind. Anders sieht es bei den erneuerbaren Energien aus. Dort haben wir ein interessantes Investment im Portfolio: Husk Power Systems, die in Dörfern Bio-Kraftwerke mit Reishülsen betreiben. Ein spannender Sektor ist auch die Aus- und Weiterbildung. Unternehmer, die die Bedürfnisse der aufstrebenden Mittelschicht bedienen, können viel Geld verdienen. Man erreicht aber eher nicht die Untersten in der Pyramide.

Verändern die neuen Investoren die Art, wie klassische Entwicklungshilfe betrieben wird? Werden reine Spenden überflüssig?

CHAWLA: Indien bekommt offiziell kaum mehr Entwicklungshilfe aus dem Ausland. Es gibt aber noch viele reine Hilfsprojekte von verschiedenen, auch indischen Organisationen. Und ich hoffe, dass sich das nicht ändert. Non-Profit muss die dreckige Arbeit machen. Es schließt Lücken, die markt- und profitorientierte Unternehmen nicht schließen wollen. Nicht umsonst vergeben wir von LGT VP auch Spenden. Märkte und die Aussicht

auf Rendite funktionieren nicht überall. Die Ausbildung von Mädchen auf dem Land zum Beispiel hat oft keinen messbaren Effekt für den Arbeitsmarkt, weil diese Mädchen dann trotzdem heiraten und Hausfrauen werden. Es ist aber erwiesen, dass sich dadurch Bildung und Gesundheit der nächsten Generation verbessern. Eine Frau, die etwas gelernt hat, kann sich besser um ihre Kinder kümmern und mehr an sie weitergeben und sie wäre theoretisch in der Lage, mehr zu verdienen als eine ungebildete Frau.

Der Markt von Investitionen mit „Impact“, die auch Rendite versprechen, ist potenziell allerdings viel größer als derjenige für Spenden. Welche Rolle spielt Impact Investing in Indien bisher?

CHAWLA: Noch ist die Rolle marginal. Weniger als 0,5 Prozent aller Investitionen haben das Vorzeichen „Impact“. Aber ich habe Hoffnung, dass sich das in den kommenden zehn Jahren ändert. Immer mehr Studenten interessieren sich für den Berufszweig „Sozialunternehmer“. Wir brauchen Fachbereiche und Inkubatoren an den Universitäten, um das Bewusstsein für das Soziale zu schärfen. In zehn Jahren sollten Kapital und Unternehmer aus Indien kommen.

Wie genau messen Sie eigentlich den „Impact“ einer Organisation?

CHAWLA: Die Antwort ist immer 47 (lacht!). Nein, im Ernst: Das Messen ist eine Herausforderung und ein abschließendes Konzept gibt es noch nicht. Wir können messen, welcher Input an Zeit und Geld in ein Unternehmen fließt. Und wir können den kurzfristigen Output, etwa die Zahl geschulter Fachkräfte oder die erzeugte Energie, ermitteln. Bei den mittel- und langfristigen Effekten, etwa auf eine Dorfgemeinschaft oder das Ökosystem, wird die Sache komplexer.

Mit dem Zusatz „Impact“ schmücken inzwischen auch multinationale Konzerne ihre Nachhaltigkeitsberichte. Hilft oder schadet das der Branche?

CHAWLA: An dieser Stelle wird die Idee des Impact Investing trübe und grau. Das wichtigste Ziel von Konzernen ist es nun einmal, Gewinne zu erwirtschaften und das in jedem Quartal. In Indien gibt es ein Gesetz, wonach zwei Prozent der Gewinne eines Unternehmens in den Bereich Corporate

Social Responsibility (CSR) fließen müssen. Da wird das Etikett „Impact“ auf Vieles geklebt. Besser wäre es, die Firmen würden aufhören, die Flüsse zu verschmutzen oder ihre Mitarbeiter auszubeuten. Bei ernst gemeintem Impact Investing geht es nicht in erster Linie um Gewinne. Für uns sind finanzielle Renditen wichtig, aber wir wollen nicht die finanziellen Renditen maximieren, sondern den sozialen und ökologischen Einfluss.

Und doch wollen Ihre Investoren ihr Kapital nicht dahinschmelzen sehen ...

CHAWLA: Wir arbeiten ja einerseits mit einer Stiftung, die auf Einlagen der Liechtensteiner Prinzen-Familie und anderer Philanthropen basiert. Andererseits legen wir gerade ein 100 Millionen Dollar schweres Anlagevehikel für Impact Venture auf. Unser Angebot an die Investoren ist Kapitalerhalt über 10 Jahre – die Lebensdauer der Anlage. „Impact“ und das Versprechen von zweistelligen Renditen passen nicht zusammen.



„Plötzlich hat der Sektor Geld im Überfluss“, sagt Inderpreet Chawla

Ein Platz für die Geschundenen

Der Berliner Verein **KARUNA** fängt Straßenkinder und Suchtkranke auf. „Wir alle müssen Empathie trainieren“, findet Vereinsgründer Jörg Richert.

Die 19-jährige Lea hat ein ebenmäßiges, bildhübsches Gesicht, kurze, dunkle Haare und eine Traumfigur. An diesem Sommernachmittag hat sie sich aufwändig geschminkt. Sie trägt eine hautenge Jeans und, ganz selbstbewusst, ein enges, pinkes Trägerhemd. Ihre Arme will sie nicht verbergen. Aber natürlich weiß sie, dass die ein Schocker sind. Leas Arme sind von den Handgelenken bis zu den Schultern über und über von tiefen Narben zerfurcht.

Es gibt waagerechte Schnittnarben und kreisrunde Brandnarben. Sie stammen von Wunden, die sich Lea selbst zugefügt hat, mit Messern und Feuerzeugen. Leas Kleiderwahl ist auch ein Statement: Seht her, meine Wunden sind verheilt. Hier bin ich, hier stehe ich. Leas Therapeuten sind stolz auf sie. Sie sind überzeugt, sie kann es schaffen. Seit zwei Monaten ist die junge Frau, die zuletzt unter Brücken Heroin spritzte, auch wieder clean. Seit eineinhalb Jahren lebt Lea in der Villa Störtebeker, einer Wohngemeinschaft für 13 Jugendliche mit psychischen und Suchterkrankungen. Es gibt Rückfälle, immer wieder, wenn der „Suchtdruck zu groß wird“, wie Lea sagt. Aber es gibt auch gute Tage und Wochen und Monate. Da schöpft Lea Kraft und Zuversicht. Ihr Fall ist kompliziert. Die Verletzungen sind tief, die ihr als kleines Mädchen ein Stiefvater zufügte und die Mutter, die nichts sehen wollte. Ein Teil in ihr will sich selbst zerstören, alles Attraktive, An-

ziehende auslöschen. Diese Lea ist es, die sich verletzt, sich über Tage das Essen verweigert, zu Drogen greift. Die andere Lea will leben. Sie will jung sein und schön, sie will ihre Intelligenz nutzen, einen Schulabschluss schaffen und Erzieherin werden.

Dutzende von Sozialpädagogen mühten sich mit diesen beiden Gesichtern. Lea ist kein Fall für schnelle Erfolge. Vier Einrichtungen nahmen sie erst auf und warfen sie dann wieder raus. Erst in der Villa Störtebeker fand die junge Frau eine verlässliche Bleibe. Sie fand Menschen, die bereit waren, sie zu begleiten, herber Rückschläge zum Trotz. „Hier geben sie einen nicht auf“, sagt Lea und das klingt dankbar.

Jörg Richert, Gründer der Villa Störtebeker und des Vereins Karuna e.V., will Menschen wie Lea die Hand reichen. „Die Geschundenen, Getretenen und Geschlagenen brauchen einen Platz in unserer Gesellschaft“, davon ist der hagere 50-Jährige überzeugt. Zu DDR-Zeiten hat Richert Jugendclubs in Ostberlin geleitet. Nach der Wende kümmerte er sich um Kinder von Stasi-Eltern, denen „die Seele brannte“, wie er es formuliert. Dann traf er auf die Kinder vom Alexanderplatz. Kinder, die von zu Hause weggelaufen waren. Die den Schmerz in ihrer Seele mit Alkohol und Drogen betäuben. Im Jahr 1990 gründete Richert den Verein Karuna. Drumherum ist über die Jahre ein ganzes Netz von Hilfseinrichtungen in Berlin entstanden, darunter: ein Nottelefon für Eltern, die ihre Kinder vermissen, eine Anlaufstelle für Straßenkinder, ein Café für suchtgefährdete Jugendliche, ein Therapiezentrum für Abhängige, die Villa Störtebeker, ein Zentrum für Suchtprävention mit Aufklärungsparcours für Schüler und sogar zwei eigene Montessori-Kindergärten und Schulen.

Rund 1.500 Kinder und Jugendliche erreicht Karuna pro Tag. Mehr als 100 Mitarbeiter sind für die gemeinnützige Organisation tätig. Karuna ist ein anerkannter Träger der freien Jugendhilfe. Der Verein bekommt deshalb für seine unterschiedlichen Projekte Zuschüsse vom Jugendamt. Außerdem sammelte Karuna im Jahr 2012 knapp 100.000 Euro an privaten Spenden. Karuna nimmt einen kleinen Eintritt für den Sucht-Präventionsparcours. Manchmal fließen auch ein paar Euro aus dem Verkauf der von Jugendlichen selbst entworfenen T-Shirts oder Taschen in die Vereinskasse. Grundsätzlich aber ist Karuna ein Zuschussbetrieb. Über einen Business-

plan, der sie in die schwarzen Zahlen bringt, haben Richert und seine Mitstreiter gebrütet. Es ist ihnen nicht gelungen. Zu unstet sind die Biografien der Klienten, zu groß ist ihre Hilfsbedürftigkeit, um mit ihnen ein profitables Geschäft zu bauen.

Einen solchen Businessplan könne und solle es nicht geben, sagt Richert heute. „Diese Menschen aufzufangen, das ist eine gesellschaftspolitische Aufgabe ersten Ranges.“ Es gehe darum, auch Biografien anzuerkennen, die von Misserfolgen geprägt sind. Richert gefällt die Theorie des Jenaer Soziologie-Professors Hartmut Rosa. Danach produziert die technologische Beschleunigung unserer Welt systematisch Verlierer, die mit dem neuen Tempo nicht mithalten können. Diese Verlierer in die Gruppe der sogenannten „Entschleuniger“ zu führen, dabei will Richert helfen. Jeder könne mit seinen Erfahrungen, seien sie noch so schmerzhaft, einen wertvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten. Ob das in der bildenden Kunst sei, am Theater oder bei der Arbeit mit Menschen. „Wir alle, die wir auf der Sonnenseite leben, müssen Empathie trainieren.“

Dafür hat Jörg Richert prominente Botschafter gefunden. Die Schauspielerinnen Hannelore Elsner unterstützt Karuna, genauso wie die Rosenstolz-Sängerin Anna R. Der Star-Fotograf Jim Rakete hat für einen Fotoband berührende Porträts von Straßenkindern gemacht und auch in der Wirtschaft findet Richert immer wieder Unterstützer.

Außerdem gewinnt er engagierte Mitstreiter. Anni Dane ist eine davon. Die 28-jährige mit den langen, blonden Locken leitet seit einem Jahr Karunas Anlaufstation „Straßenkinderakademie“. Die liegt, als wäre der Name Programm, in der Samariterstraße, einer ruhigen Wohnstraße in Berlins Mitte, im Erdgeschoss eines sanierten Altbaus. Zur Straße hin gibt es einen Verkaufsraum für selbstgemachte Textilien, dahinter eine kleine Atelier-Werkstatt. Im grünen Innenhof stehen Bierbänke. Es ist eine beschauliche Oase mitten in der Großstadt.

Danes Team bietet den Gästen praktische Überlebenshilfe für ihren rauen Alltag auf der Straße an: In der Samariterstraße gibt es Waschmaschinen und Duschen, Telefon, Fax und Internet-Anschluss. Rund 30 Gratis-Mittagessen verteilen die Sozialarbeiter pro Tag. Ziel ist es, mit den Jugendlichen ins Gespräch zu kommen. Manchmal liegt der Schlüssel dazu in der gemein-

samen Bewältigung eines Hartz-IV-Antrags. Mal entspinnt sich ein Austausch über einer Tasse Kaffee. „Jeder ist hier willkommen, genau so, wie er oder sie ist“, sagt Anni Dane. Das ist wichtig. Denn viele der Jugendlichen haben nie die Erfahrung gemacht, gut und richtig zu sein, so wie sie sind. Dane hat Sozialwissenschaften und Pädagogik studiert und als Familienhelferin und Erziehungsbeistand gearbeitet. Sie weiß, was schief gehen kann in Familien. Viele ihrer Gäste tragen eine Traumatisierung aus früher Kindheit in sich. Sie wurden misshandelt oder sexuell missbraucht, durch die Trennung der Eltern tief verstört oder fühlten sich ungeliebt. Die Schuld an ihrem Unglück geben Kinder oft sich selbst: Ich kann mich auf meine Eltern nicht verlassen, also bin ich es nicht wert, dass man sich um mich kümmert. Auf solche inneren Qualen reagiert die Seele unterschiedlich. Die einen ziehen sich zurück in eine tiefe Trauer, werden depressiv. Andere sind geschüttelt von Wut und Aggressionen.



Sozialpädagogin Anni Dane (l.) und ihr „Gast“ Arie präsentieren ein Kleid aus der „Sophisticated People“-Kollektion

„Du bist gut, so wie du bist“, dieser Satz ist Danes Kompass. Sie findet an jedem ihrer Gäste etwas Einmaliges, etwas Liebenswertes, eine besondere Begabung. Sie berichtet von dem Jungen, der von allen Schulen geflogen war, weil er, wie sich erst später herausstellte, nicht hingehen konnte. Er hatte eine tiefe Angststörung, konnte geschlossene Räume nicht ertragen. Nach langen Gesprächen habe er sich dann für eine Therapie geöffnet. Nun gehe es ihm Schritt für Schritt besser. Sogar töpfern habe er gelernt. Dane nimmt eine kleine Schildkröte aus Ton in die Hand, die vorher auf ihrem Schreibtisch stand. „Ist die nicht wunderbar?“

Selbstwirksamkeit, so heißt nach Ansicht von Sozialpädagogen ein Schlüssel zum Glück. Ich kann etwas schaffen, mit meiner Hände Arbeit, mit meinem Willen und Verstand. Dieser Eindruck ist bei vielen gestrandeten Kindern auf der Strecke geblieben. Hier setzen die Angebote von Karuna an. In der Werkstatt ein eigenes Kleidungsstück herzustellen, das ist ein greifbarer Erfolg. Und an zwei Tagen hintereinander pünktlich in der Werkstatt zu erscheinen, ist es in den Augen von Anni Dane auch. „Wir müssen ganz klein anfangen“, sagt Dane. Über die Frage, ob sich mit dem Modelabel „Sophisticated People“ nicht auch Geld verdienen lasse, kann sie nur lächeln. Für sie ist es „großartig“, wenn einzelne Jugendliche überhaupt an ihrer Akademie andocken. Wenn sie immer wieder vorbeischauchen, eine zarte Beziehung zu den Sozialarbeitern knüpfen. Dann haben die Helfer „einen Fuß in der Tür“. Dann können sie ermuntern, zu einem Entzug oder zu neuen, kleinen Aufgaben im Leben. „Ich habe noch nie jemanden kennengelernt, der sich nicht begeistern konnte für irgendetwas“, sagt Dane. Sie ist nicht religiös, sagt sie. Aber einen festen Glauben, den hat sie doch: „Ich glaube an das Bedürfnis, innerlich zu wachsen. Das hat jeder Mensch.“

Arie ist auf dem Weg zu innerer Größe einige Schritte vorangekommen in den vergangenen Monaten. Die 25-Jährige, die Jahre auf der Straße lebte, kommt seit einem Jahr regelmäßig in die Straßenkinderakademie. An die Betreuer hatte sie vor einiger Zeit eine wichtige Bitte: Sie wolle, trotz Bartwuchses, als Frau angesprochen werden und, bitte, die Damentoilette benutzen dürfen. „Kein Problem“, fand Anni Dane. Sie half Arie auch, der Mutter von Aries neuer Identität zu berichten. Die sei, wundern sich die beiden bis heute, noch nicht einmal wirklich erstaunt gewesen. Arie selbst

fiel ein Stein vom Herzen. Sie fühlt sich jetzt endlich stark, um Zukunftspläne zu schmieden. Sie möchte einen Schulabschluss nachholen und soziale Arbeit studieren. „Menschen, die selber durch die Scheiße gegangen sind, können den Leuten effektiver helfen“, findet Arie.

Jörg Richert, der Gründer von Karuna, will erreichen, dass gar nicht erst so viele Kinder im Dreck landen. Mit Karuna Prevents bietet er eine Reihe von Aufklärungsprojekten für Schulklassen an. In dem Parcours „Rauchst Du noch, oder lebst Du schon“ zum Beispiel können sich Schüler in einem 90-minütigen Rundgang mit Mitmach-Experimenten über die Gefahren des Rauchens informieren. Im Laufe der Jahre hat Richert gelernt, immer konkreter auf die individuellen Biografien der Jugendlichen einzugehen. Er begann mit der Sozialarbeit für Kinder auf der Straße, gründete dann ein Wohnprojekt, um kranke Jugendliche aufzufangen, bevor sie auf der Straße landen. Es kamen Aktionen zur Prävention und zuletzt sogar eigene Schulen und Kindergärten hinzu. „Was aussieht wie ein Gemischtwarenladen, folgt der Idee einer umfänglichen Interventionsstrategie“, sagt Richert. „Wir haben über die Jahre gemerkt, dass man so früh wie möglich ansetzen muss, damit Kinder gar nicht erst in den Sog von Frust und Sucht geraten. Das gilt insbesondere für diejenigen Mädchen und Jungen, die bereits aus belasteten Familien kommen.“

In Berlin-Buch, am äußersten nordöstlichen Rand der Stadt, inmitten eines denkmalgeschützten ehemaligen Klinikareals, eröffneten im Jahr 2012 Schule und Kindergarten Nummer zwei von Karuna. Noch sind die Bauarbeiten nicht abgeschlossen. Die stolzen Gebäude aus der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg werden aufwändig saniert. Ringsum sollen 500 Wohnungen entstehen. Schulleiterin Hendrikje Jakobsen ist überzeugt, dass gerade die Montessori-Pädagogik geeignet ist, Kinder stark gegen Drogen zu machen. „Wir setzen auf den selbstbestimmten Impuls des Kindes etwas zu lernen“, sagt sie. „Wir machen die Kinder stark darin, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und diese auch zu äußern.“

In der Logik von Jörg Richert sollen die eigenen Schulen und Kindergärten auch dazu dienen, Kinder von Straßenkindern und anderen Suchtkranken aufzufangen. „Wenn Kinder von Straßenkindern schon ganz früh, am besten bereits ab Kleinstkindalter, in einer liebevollen, verlässlichen und

bildungsreichen Umgebung groß werden dürfen, steigen ihre Chancen auf ein gutes Leben um ein Vielfaches. Das gilt selbst dann, wenn ihre Eltern wenig elterliche Kompetenzen mitbringen“, sagt Richert. „Sie glauben ja gar nicht, wie sehr diese Eltern motiviert werden, an sich selbst zu arbeiten, wenn man sich ihren Kindern, und damit auch ihnen, langfristig und mit Verständnis widmet.“

In der Realität allerdings sind in Buch Kinder von Suchtkranken die absolute Ausnahme. Es gibt Integrationskinder, das schon, Autisten sind darunter, auch Kinder mit Entwicklungsverzögerungen. Und für einige von ihnen zahlt Karuna einen Zuschuss zu den Gebühren der privaten Schule. Dass aber drogenabhängige Eltern aus der Stadt den weiten Weg ins Umland auf sich nehmen, um ihre Kinder hier zur Schule zu bringen, ist doch eher unwahrscheinlich. Was bleibt, ist der Wunsch, Kinder aus gefährdeten Milieus schon so früh zu stabilisieren, dass sie selbst gute Chancen im Leben haben.

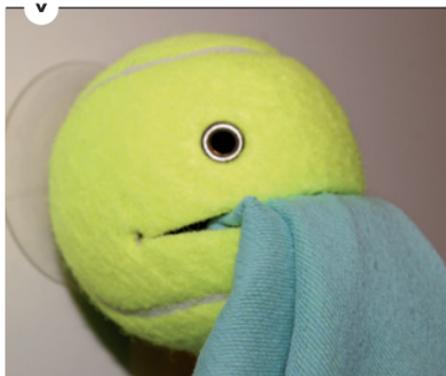
Anni Dane und ihr Team haben gerade eine junge Frau durch die Schwangerschaft bis zur Geburt ihres zweiten Kindes begleitet. Sie haben geholfen, ihr Sozialarbeiter an die Seite zu stellen, und waren bei Sorgen selbst Ansprechpartner. Die Frau war drogenabhängig und prostituierte sich, um den Stoff zu bezahlen. Nun ist die junge Mutter clean. Anni Dane hofft, dass dies der Startschuss ist für ein glücklicheres Leben.

Den wünscht sich auch die 19-jährige Lea aus der Villa Störtebeker. Sie träumt von einer eigenen, heilen Familie. „Den richtigen Mann dazu hab ich schon“, sagt Lea und lächelt. Sie hat ihn auf einem Treffen der Berliner Suchthilfe kennengelernt. Er ist in einer Klinik am anderen Ende der Stadt, im Erwachsenenentzug. Zum ersten Mal seit langer Zeit habe Lea ihr Herz geöffnet und jemanden ganz nahe an sich heran gelassen, berichten ihre Therapeuten. Sie finden, das ist ein gutes Zeichen.

Verrücktes Design

Mit psychisch Kranken produziert **LOONY** Lifestyle-Produkte für den Weltmarkt. Große Gewinne sind nicht drin, wohl aber ein stabiles Geschäft.

Mr. Wilson ist ein Verkaufsschlager



Mr. Agassi, mit Stirband, kann man nicht im Laden kaufen ...



... entworfen hat ihn der 36-jährige Alagna

Hans-Peters Dämonen mögen keine Pünktlichkeit. Wenn er aufsteht, morgens um sechs, sich anzieht, frühstückt und pünktlich wie ein Uhrwerk zur Arbeit geht, dann werden sie leiser, die Stimmen in seinem Kopf. Manchmal macht Hans-Peter sie sogar sprachlos mit seiner Präzision, den immer gleichen Handgriffen. Hunderte von gelben Tennisbällen helfen ihm dabei. Sie warten jeden Morgen in einer kleinen Werkstatt in der Karlsruher Innenstadt. Mit einer Werkmaschine wird Hans-Peter ihnen heute Löcher für zwei Augen mit Metallringen stampfen. Einem nach dem anderen – einlegen, genau ausrichten, Hebel bedienen.

Hans-Peter arbeitet an der Produktion des „Mr. Wilson“, seit zwei Jahren schon. Den Tennisball hat ein Design-Student entworfen. Er wird mit einem Saugnapf an einer Wand befestigt, schaut lustig aus seinen Nietenaugen und kann in seinem Mundschlitz ein Handtuch halten. Inzwischen verkaufen ihn Design-Läden in der ganzen Welt. Gefertigt wird der Ball von psychisch Kranken im Karlsruher Frommelhaus.

Fünf chronisch Schizophrene sind heute zur Eineinhalb-Stunden-Schicht gekommen. Hans-Peter, 52 Jahre, ist der Älteste von ihnen und der Disziplinierteste. Er schafft zwei Schichten Arbeit hintereinander, und er kommt jeden Tag. Der 36-jährige Alagna dagegen ist nur dienstags und freitags dabei. „In den Nächten muss ich Stargate gucken und deshalb ausschlafen“, sagt er. Seine Therapeuten wissen: Zwei Arbeitseinsätze in der Woche sind bei Alagnas Krankheitsbild optimal. Mehr verursacht Stress und verschlimmert die Symptome. Die Tür zur Werkstatt hat eine faustdicke Delle. Die hat Alagna an einem Tag der Verzweiflung da hineingeschlagen. An solchen Tagen schreien seine Stimmen und er spürt kalte Hände, die aus dem Nichts nach ihm greifen.

Heute aber ist Alagna guter Dinge. Stolz überreicht er einen selbst entworfenen „Mr. Wilson“ mit improvisiertem Andrew-Agassi-Stirnband als Geschenk. Und bereitwillig zeigt er, wie man einen Kleiderbügel aus Draht zu einem Tannenbaum biegt. Die „Edeltanne“ mit roter Christbaumkugel in der Mitte ist ein Verkaufshit zu Weihnachten.

Die „Edeltanne“ und „Mr. Wilson“ sind zwei von inzwischen über 100 unterschiedlichen Produkten, die Studenten und Designer von der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart entworfen haben. Produziert

werden sie von Menschen mit psychischen Erkrankungen und Behinderungen, die in Einrichtungen der Diakonie Baden-Württemberg leben und arbeiten. Unter dem Label „Loony“ gehen die Schlüsselanhänger, Sternchen-Schwämme, Holz-Salzstreuer, Beton-Aschenbecher oder Hängeleuchten an Design-Geschäfte und Webshops im In- und Ausland. Loony, so nennen die Engländer augenzwinkernd ihre „Verrückten“. „Ein bisschen bekloppt“ – die Firmengründer fanden, das passte.

Rund 300.000 Euro wird Loony im Jahr 2013 umsetzen. Bis 2016 soll die gemeinnützige GmbH, an der je zu einem Drittel die Diakonie Baden, die Diakonie Württemberg und die rund 30 produzierenden Werkstätten beteiligt sind, aus den roten Zahlen kommen. Das Geschäft soll sich selbst tragen. Dass jemals größere Gewinne erwirtschaftet werden, ist eher unwahrscheinlich.

„Das ist auch überhaupt nicht das Ziel“, wie Loony-Geschäftsführer Stephan Schmidt erklärt. Geld zu verdienen habe genauso wenig Priorität, wie schöne Dinge zu produzieren. „Wir wollen möglichst vielen psychisch Kranken und Behinderten eine sinnvolle Arbeit geben“, sagt der studierte Industrie-Designer und Diplom-Kaufmann. „Es geht um Produkte, mit denen sich die Menschen identifizieren können.“ Anders als in vielen Werkstätten, in denen Behinderte Schrauben sortieren oder minimale Produktionsschritte verrichten, sollen sie bei Loony immer einen Bezug zum Endprodukt haben. „Die Menschen sollen stolz auf das sein können, was sie herstellen, und wissen, dass es dafür wirklich einen Markt gibt“, sagt Schmidt. Das möglich zu machen, gern auch in großem Stil, das ist seit einigen Jahren „sein Baby“, wie der 48-Jährige sagt. Er war künstlerischer Assistent von Professor Winfried Scheuer an der Stuttgarter Kunstakademie, als Manfred Schöniger vom Diakonischen Werk Baden im Jahr 2002 mit einer Idee anklopfte. Auf dem Weihnachtsmarkt war ihm ein Stand der Akademie aufgefallen. Die Produkte dort gefielen ihm besser als die klassischen Ladenhüter aus Behindertenwerkstätten. Design trifft Bedürftige – eine gemeinsame Geschäftsidee war geboren.

Es gibt ähnliche Projekte in ganz Deutschland. Zum Beispiel arbeiten bei „side by side“, einem bayerischen Konzept für Holzprodukte, die Caritas Wendelstein Werkstätten zusammen mit Designern. Behindertenwerkstät-

ten in Berlin und Brandenburg fertigen Design-Produkte für die „Die imaginäre Manufaktur“.

In Baden-Württembergs Loony war Schmidt von Anfang an dabei. Um die Jahrtausendwende verlagerten mehr und mehr deutsche Firmen ihre einfachen Arbeiten in den Osten. Klassische Aufträge für Behindertenwerkstätten wurden storniert. Schmidt wollte mithelfen, diese Lücke mit noch besseren Produkten zu schließen. 2006 wechselte er in die Produktentwicklung von Loony. Seit 2010 führt er die Geschäfte mit fünf festen Mitarbeitern. Nebenbei entwirft Schmidt eigene Produkte: den Schlüsselanhänger „Keydrop“ zum Beispiel, einen starken Magneten mit bunter Filzunterlage in Tropfen-, Affen- oder Bärenform, den man an die Wand kleben kann. Auch hierbei handelt es sich um ein Produkt für den Alltagsgebrauch, das sich in wenigen, standardisierten Handgriffen fertigen lässt.



Für Loony-Chef Stephan Schmidt hat Geldverdienen „keine Priorität“

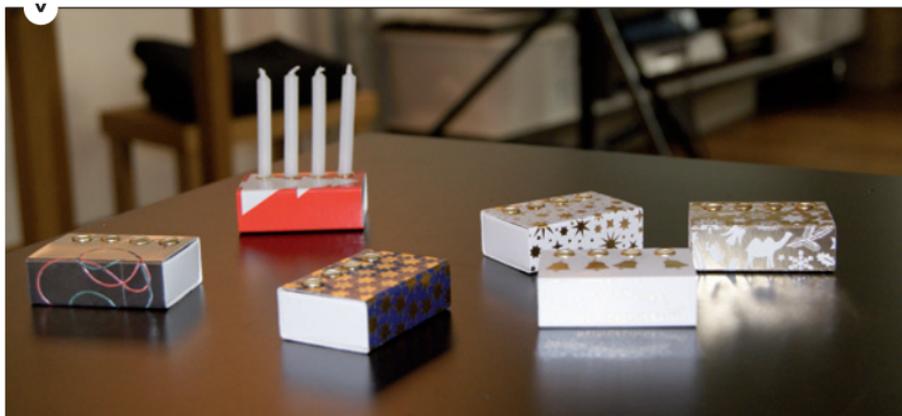


Auch Designer-Wäschekörbe hat Loony im Programm

Für Manfred Schöniger, Referent für Psychiatrie und geistiger Vater von Loony, sind solche Produkte ein Segen. „Unsere Werkstätten, Arbeitsprojekte und Tagesstätten geben den Bewohnern von Heimen und Wohngruppen einen Sinn in ihrem Leben“, sagt er. „Sie schaffen dort Produkte, die Menschen kaufen, weil sie ihnen gefallen. Nicht aus Mitleid.“ Das ist für die Macher von Loony ganz wichtig. „Design und Qualität der Produkte müssen stimmen“, sagt Schöniger. „Dass der Käufer später merkt, dass das Produkt von psychisch erkrankten oder behinderten Menschen hergestellt wurde, ist ein erwünschter Nebeneffekt.“ Tatsächlich erfahren die Kunden erst, wenn sie die Verpackung öffnen, woher das Produkt stammt. Ein kleiner Beipackzettel verrät die Herkunft.

Die Diakonie Baden, die Paul Lechler Stiftung und die Stiftung Wohnhilfe haben Loony zusammen mit rund 400.000 Euro Startkapital unterstützt. Sie wollen es nicht zurück haben. Für sie zählt allein die soziale Rendite. Später kam noch Beteiligungskapital der KfW Bankengruppe und beider Diakonien in Höhe von 200.000 Euro dazu. Das soll helfen, die Lagerbestände für die Produktion vorfinanzieren zu können. Das ist nicht ganz billig. Denn Loony macht bisher rund 80 Prozent des Umsatzes mit Weihnachtsartikeln. Und dafür braucht es lange Vorlaufzeiten. Kranke und Behinderte produzieren nicht unter Zeitdruck. „Just in time“ funktioniert nicht. Aufträge an die einzelnen Häuser müssen langfristig vergeben und dann Schritt für Schritt abgearbeitet werden – je nach Tagesform der Bewohner.

Advent in der Streichholzschachtel ist auf Weihnachtsmärkten gefragt



Auf der Treppe zur Werkstatt des Karlsruher Frommelhauses sitzt ein junger Mann, die Augen starr geradeaus gerichtet. Der Blick verliert sich im Nirgendwo, in einer anderen Welt. Der Mann schaut nicht hoch, als Menschen an ihm vorbei gehen, erwidert keinen Gruß. Seine Gedanken scheinen gefangen in dichtem Nebel. Arbeiten wäre in einem solchen Zustand nicht denkbar, erklärt ein Helfer.

Rund ein Prozent der Menschen weltweit erleiden in ihrem Leben schizophrene Episoden. Sie erleben zum Beispiel Halluzinationen, hören Stimmen, riechen Gerüche oder fühlen Berührungen, die nicht da sind. Sie leiden unter Verfolgungswahn, Depressionen oder Denkstörungen. Bei der Heilung gilt bis heute in etwa die Drittel-Regel: Für etwa ein Drittel der Patienten bleibt es eine einmalige Episode in ihrem Leben. Sie werden aus Klinik und Therapie als geheilt entlassen. Ein weiteres Drittel kann sein Leben mit Einschränkungen und kontrollierbaren Rückfällen fortsetzen. Beim letzten Drittel ist die Krankheit chronisch, trotz Medikamenten werden sie ihre Dämonen nicht mehr los.

Nur wer nicht mehr herauskommt aus der Schleife, wer schon mehrmals stationär behandelt wurde, kommt ins Frommelhaus. Heilung so gut wie ausgeschlossen. Aber leben mit der Krankheit, kleine Erfolgserlebnisse, einen Sinn der eigenen Arbeit erkennen, das ist durchaus möglich.

Die Freude darüber wird sich allerdings in Grenzen halten. Jubel, ausgelassenes Lachen gar, sind selten im Frommelhaus. Das liegt an den Medikamenten. Die helfen, die Patienten zu stabilisieren und Wahnvorstellungen einzudämmen. Aber sie dämmen eben auch die Seele, packen sie in einen dicken Wattebausch. An scharfen Kanten stoßen sie sich dann nicht mehr allzu hart. Aber das pure Gefühl von Regentropfen auf der Haut oder Herzklopfen des Glücks, das ist eben auch wegreguliert.

Über Schizophrenie, wie sie entsteht und vor allem wie sie zu heilen wäre, wissen wir bis heute wenig. Revolutionen in der Medizin und Pharmaindustrie auf diesem Gebiet bleiben seit Jahrzehnten aus. Auch der Blick der „Gesunden“ auf die „Kranken“ hat sich wenig geändert. Geistig Kranke machen Angst. Ihre Nähe ist unheimlich. Auf die Hauswand gegenüber des Karlsruher Frommelhauses hat jemand in großen Lettern „Schizzo“ gesprüht.

Dabei besteht zur Sorge kein Anlass. Aggressionen gegen andere sind die absolute Ausnahme. Die Bewohner haben, wie Heimleiter Herbert Bettchen bestätigt, mehr als genug mit sich selbst zu tun. Manche von ihnen leben schon seit Jahrzehnten hier. Erschreckend viele, über die Jahre immer mehr, haben in ihrer Jugend Drogen genommen. Der einstige Sonderfall wird zusehends zur Regel – mit den besonderen Herausforderungen und Frustrationen für die Therapeuten und Betreuer.

„Heute kommen viele Kranke mit Doppeldiagnose“, berichtet Ergotherapeutin Elke Immel. Durch Drogenkonsum in der Jugend wurde ihr Hirn an der Entwicklung gehindert. Ob Tabletten, Crack oder Heroin, die Substanzen haben in den Köpfen von Jugendlichen heftig gewütet. Ganze Bereiche des Gehirns sind nicht ausgereift. „Das hat unsere Arbeit schwieriger gemacht“, seufzt Immel. Monotoner sei sie auch geworden. Immel hat den Vergleich. Sie arbeitet seit 20 Jahren im Frommelhaus. Früher habe man in der Holzwerkstatt kreativer gearbeitet, sagt sie. Heute leitet die Therapeutin an zu immer wieder den gleichen Handgriffen. „Das ist angesichts der Krankheitsbilder wohl nicht verkehrt“, sagt Immel. Ob die Klienten tatsächlich vor allem die Sinnhaftigkeit von verkäuflichen Produkten zur Arbeit treibt, da ist sich Immel nicht so sicher. Eher schon motiviere der Lohn von 1,50 Euro in der Stunde. Schließlich seien die meisten Klienten Raucher und ihr Taschengeld knapp.

1,50 Euro die Stunde, das klingt nach günstiger Arbeitskraft. Doch Geschäftsführer Schmidt sagt: „Das Gegenteil ist der Fall. Wir könnten jedes unserer Produkte auf dem freien Markt in Deutschland deutlich billiger fertigen lassen. Aber genau das wollen wir ja nicht.“ Der Tennisball-Handtuchhalter „Mr. Wilson“ zum Beispiel kostet in der Produktion drei Euro pro Stück. So viel geht an die Werkstatt, die daraus den symbolischen Stundenlohn, ihre Betreuer und auch das Material, inklusive viel Ausschuss, bezahlt. Loony gibt den Ball für sechs Euro in den Handel, finanziert aus dem Aufschlag einen Anteil der eigenen Kosten. Im Laden kostet „Mr. Wilson“ dann zwischen zwölf und 13 Euro das Stück. „Made in China ginge das für weniger als die Hälfte“, sagt Schmidt. „Aber billig ist eben nicht alles was zählt. Wir brauchen eine Produktion für die Schwächeren im Land. Immer nur höher, schneller, weiter – da kommen viele nicht mit.“

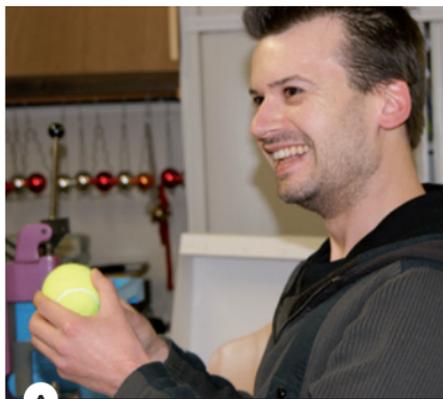
Deshalb hat sich Schmidt entschlossen, „in Fesseln zu tanzen“, wie er es nennt. Er lebt mit den Zwängen, die ihm die Besonderheiten seiner Produzenten auferlegen. Im vergangenen September zum Beispiel musste Schmidt einen Großauftrag ablehnen. Ein Kunde wollte 40.000 der kleinen Dekor-Streichholzschachteln mit vier Adventskerzen bestellen, und zwar binnen weniger Wochen. Eine solche Hauruck-Aktion ist in Werkstätten mit Behinderten und psychisch Kranken nicht möglich. Überstunden sind ausgeschlossen.

Bei Loony selbst gibt es allerdings noch einiges Potenzial für Effizienzsteigerungen und Verbesserungen. Auf der neu gestalteten Webseite loony.de zum Beispiel können Kunden bis heute nicht direkt bestellen, die Schnittstelle zur Shop-Software funktioniert noch nicht. Auch bei den Einkäufen des Materials ließen sich sicher noch einige zusätzliche Rabatte aushandeln. Aber Loony, das betont Schmidt immer wieder, ist eben nicht auf Effizienz allein, auf Wachstum pur ausgerichtet.

Hans-Peter will auf jeden Fall morgen wieder in die Werkstatt kommen, um genau 7.30 Uhr. „Pünktlich wie ein Uhrwerk“, sagt Ergotherapeutin Immel. „So einen Tannenbaum, den biege ich doch im Schlaf“, sagt Hans-Peter. „Das ist eine schöne Arbeit. Die entspannt mich. Und die 1,50 Euro in der Stunde, die sind natürlich auch gut.“



In der Werkstatt wird selten ausgelassen gelacht. Das liegt ...



... an den Medikamenten, die auch die Seele dämmen

Ein Haus voller Träume

Italiens erster Risikokapitalfonds fürs Soziale, **OLTRE VENTURE**, steckt Geld in den Wohnungsbau, in Arztpraxen, Mikrokredite und Altenheime. Mit eigenen Projekten wollen die Investoren dem Staat zeigen, wie es besser geht.



Siziana wünscht ihren Kindern genug Platz für Bauklötze

Josianes Tür zum Glück ist dunkelgrün lackiert, sie öffnet sich geräuschlos. Dahinter findet sich auf 19 laminierten Quadratmetern alles, was die 30-jährige Studentin aus Kenia gerade braucht: Bett, Bad, Schreibtisch, kleiner Esstisch, Kochzeile im Schrank, Computeranschluss. 216 Euro zahlt Josiane dafür im Monat, ein Schnäppchen, wie sie findet – „und ein großes Glück“. Über Jahre schlug sich Josiane in überfüllten Wohngemeinschaften durch. Jetzt kann sie ungestört lernen, wann immer sie will. Im Frühjahr soll es endlich klappen mit dem Master-Abschluss ihres Sprachenstudiums. Josiane träumt davon, dass ihre Mutter dann mit in der Aula der Universität Turin sitzt. Sie möchte ihr ein Flugticket nach Europa schenken, dafür arbeitet sie im Sommer als Zimmermädchen.

Siziana lebt ein Stockwerk unter Josiane und ihre Träume sind erdverbundener. Die 26-jährige Mutter von drei Kindern wünscht sich genug Platz für Bauklötze in ihrem Wohnzimmer. Sie malt sich aus, wie sie für ihre Familie kocht, während die Kinder friedlich spielen. „Das wäre wunderbar. Noch lagern die Bauklötze bei den Schwiegereltern. Noch muss sich die fünfköpfige Familie mit 44 Quadratmetern begnügen – schlicht, modern, praktisch. Auch Siziana lebt hinter einer dunkelgrün lackierten Tür. Auch Siziana ist froh, dass sie hier sein darf. So hell und freundlich und ordentlich sei das Haus. Kein Vergleich zu dem Stundenhotel, in dem sie zunächst Unterschlupf fanden, als ihr Mann erst seine Arbeit und dann die Wohnung verlor.

Schlicht, modern, praktisch, so mag es auch die Hongkong-Chinesin Kota. Sie ist Kind einer aufstrebenden chinesischen Mittelklassefamilie und für sechs Monate zum Studentenaustausch in Italien. Ihre Universität hat eine Kooperation mit dem Haus, in dem auch Siziana und Josiane wohnen. Kota will Europa kennenlernen, wie sie in bestem Englisch sagt. Sie träumt von einer steilen Karriere: „Am besten in einem internationalen Konzern. Jetzt kenne ich ja schon zwei Kontinente.“

Das soziale Wohnprojekt SHARING am Stadtrand der norditalienischen Metropole Turin ist ein Haus voller Träume. 430 Menschen haben in dem renovierten Wohnblock mit den bunten Quadraten an der Fassade Platz. Jeder bringt seine eigene Geschichte mit. Es sind Familien aus der gebeutelten italienischen Mittelschicht, gestrandete Migranten oder aufstrebende

internationale Studenten, die für einige Tage, Wochen oder Monate hier einziehen. Maximal ein Jahr dürfen sie bleiben. So lautet ein Grundsatz des leitenden Investors Oltre Venture Capital Sociale.

Oltre ist Italiens erster und einziger Risikokapitalfonds für Sozialprojekte. Den Machern geht es nicht nur um ein Dach über dem Kopf für einige Hundert Menschen. Sie wollen nicht weniger erreichen als den Umbau des Sozialstaates. Oltre investiert in einen ganzen Strauß von Unternehmen, die dort ansetzen, wo der Staat in ihren Augen versagt: von Ärztezentren, über Wohnungen, bis hin zu Mikrokrediten für Unternehmer. Anders als andere Impact Investoren entwickelt Oltre die Projekte selbst, stößt die Firmengründungen an. Mit guten Ideen und Geschäftsplänen soll es gelingen, effizienter zu helfen und das gigantische staatliche Sozialbudget besser einzusetzen.

„Da gibt es noch viel Luft nach oben“, sagt Luciano Balbo. Der distinguierte, geschäftige Herr ist Gründer von Oltre. Balbo kennt sich aus in der Welt der Businesspläne, Gewinnmargen und Renditen. Einst hat er ein Vermögen als Venture Capitalist verdient, baute Italiens ersten Risikokapitalfonds auf. Heute sitzt er in einem kleinen Büro in Mailands Altstadt und ergründet gemeinsam mit vier Mitarbeitern neue Geschäftsmodelle fürs Soziale. Von seinem Schreibtisch schaut Balbo auf das Gemälde einer präzise strukturierten, menschenleeren Werkhalle. Der studierte Physiker liebt die klaren Linien. „Ich bin ein rationaler Typ. Es macht mich glücklich, wenn die Dinge funktionieren“, sagt er nüchtern.

In Italiens Sozialstaat allerdings funktionieren die Dinge schon seit Jahren nicht so, wie sie sollten. Zwar gibt der Staat ähnlich wie Deutschland rund 30 Prozent des im Land erwirtschafteten Bruttoinlandsprodukts fürs Soziale aus, die Leistungen allerdings wurden mit der Zeit immer dürftiger. Sozialwohnungen sind rar und heruntergekommen. Arztpraxen, die öffentlich Versicherte akzeptieren, haben lange Wartelisten. Den regelmäßigen Besuch beim Zahnarzt können sich Zehntausende Italiener nicht mehr leisten. Besonders in der Klemme steckt die untere Mittelschicht: nicht arm oder krank genug für staatliche Fürsorge; aber mitunter auch nicht reich genug, um Marktpreise für Wohnungen oder Ärzte zu zahlen. Diese Schicht hat Luciano Balbo im Fokus. Ihnen will er durch eine Reihe von Projekten,

vom sozialen Wohnungsbau über das Gesundheitswesen bis hin zu Mikrokrediten, zeitweise unter die Arme greifen, so lange, bis sie es wieder aus eigener Kraft schaffen. „Oltre Venture“, wörtlich übersetzt „Unternehmen jenseits“, setzt dort an, wo in Balbos Augen sowohl der Staat als auch der Markt versagen.

SHARING in Turin ist Oltres Pilotprojekt im sozialen Wohnungsbau. Gemeinsam mit der Stiftung der CRT Bank, die 90 Prozent der Kosten für die Immobilie trug, kaufte der Fonds im Jahr 2008 ein ehemaliges Postgebäude zum Vorzugspreis von sechs Millionen Euro. Weitere sieben Millionen flossen in die energieeffiziente Sanierung. Die hatte Carlo Alberto Marcoaldi im Blick. Der Seniorberater leitete einst das Europageschäft der weltweiten Umweltberatung ERM und steht heute Luciano Balbo zur Seite. „Von einem klug sanierten Gebäude profitieren alle“, sagt Marcoaldi. „Die Mieter, die Umwelt und wir als Betreiber, weil die Betriebskosten sinken.“ Auf den Dächern von SHARING Turin sind Photovoltaikanlagen installiert, Energiesparlampen und Wasserstopps in den Bädern zügeln den Verbrauch, Regenwasser wird zum Rasensprengen wiederverwendet.



Carlo Alberto Marcoaldi (l.) lässt sich vom Hausmeister ein Appartement zeigen



Den Turiner Wohnblock hat SHARING energieeffizient saniert

Im September 2011 zogen die ersten Mieter ein. Ab dem Jahr 2014 soll das Projekt schwarze Zahlen schreiben. Dazu setzt die Betriebsgesellschaft SHARING, die den Wohnblock für Oltre führt, auf einen Mix aus Bedürftigen und selbstzahlenden Kunden. 58 Zimmer sind für Hotelgäste reserviert, die nur einige Tage in Turin bleiben und je nach Belegung bis zu 39 Euro pro Nacht zahlen. Darüber hinaus gibt es 122 Appartements zu unterschiedlichen Raten, je nach Größe und Länge des Aufenthalts. Einen Teil davon nutzt das Sozialamt von Turin. Es bringt Familien wie diejenige von Siziana unter, die in Wartestellung auf eine Sozialwohnung sind. Ein Teil der Appartements sind an Austauschstudenten wie Kota aus China vergeben. Die anderen sind auf dem freien Markt zu haben, zu gedeckelten Preisen. Rund 100.000 Euro Mieteinnahmen hat SHARING pro Monat. Etwa 25.000 Euro davon kommen von der Kommune, 35.000 Euro stammen aus dem Hotelbetrieb.

Die Nachfrage ist enorm. Die Auslastung sämtlicher Zimmer und Wohnungen liegt bei fast 90 Prozent. Deshalb ist das zweite Wohnprojekt in Turin bereits in Planung. 2015 soll ein Landhaus am Rande der Stadt eröffnen mit 350 Betten und 15 Geschäften. Die Investoren um Oltre wünschen sich eine Art Dorf im Dorf. Die Sozialwohnungen auf Zeit sollen eingebunden sein in eine soziale Struktur.

Genau diese Einbindung allerdings ist eine große Herausforderung. Beziehungen aufbauen, der sozialen Ausgrenzung entgegenwirken, das klingt gut, ist in der Praxis aber schwierig. Der SHARING Wohnblock in Turin hat eine Rezeption im ersten Stock. Gleich nebenan liegt ein mit freundlichen roten Sesseln ausgestatteter Aufenthaltsraum. Der allerdings ist menschenleer. Die Bewohner bleiben unter sich, bestätigen Josiane, Siziana und Kota. Die drei Frauen haben sich schon im Aufzug gesehen, aber noch nie miteinander gesprochen. „Hier macht jeder mehr sein eigenes Ding“, sagt Siziana. Zu unterschiedlich seien die Lebenslagen, die Kulturen und Sprachkenntnisse. „Und überhaupt ist es im Haus ja ein Kommen und Gehen.“

Kein Wunder, dass sich auch die Begeisterung für ein Hausfest in Grenzen hält. Am Eingang, im Aufzug, an der Rezeption: Überall hängen bunte Poster. Am Wochenende soll es eine gemeinsame Fiesta geben. „Wer bringt was mit?“, fragen die Veranstalter von SHARING. Auf der darunter stehen-

den Liste haben sich gerade einmal zwei Leute eingetragen. Auch die haus-eigene Kantine im Erdgeschoss ist kein Treffpunkt für die Bewohner. Vor allem Anwohner und Handwerker aus der Nachbarschaft essen hier zu Mittag. Ein Menü gibt es ab sieben Euro. Für Familien, die von Sozialhilfe leben, ist das zu viel. Um kostendeckend zu arbeiten aber, ist es offenbar zu wenig. Noch ist der Betrieb des Restaurants ein Zuschussgeschäft. Im SHARING-Konzept allerdings erfüllt es einen wichtigen Zweck: Es öffnet das Haus für die Nachbarschaft. „Community Management“ heißt eines der Ziele. Auch umliegende Bewohner sollen von den Angeboten profitieren. Ein zusätzliches Angebot befindet sich seit dem Frühjahr 2013 im zweiten Stock des Turiner Wohnblocks: Dort ist eine nagelneue Zahnarztpraxis untergebracht, mit modernster Technik vom Röntgengerät bis zu Minikameras und Computerdisplays für die Patienten. Der „Family Dentist“ ist ein Sozialunternehmen, das ebenfalls von Oltre gegründet wurde. Auch der Zahnarzt richtet sich an die untere Mittelschicht – diejenigen, die teure Privatpraxen nicht bezahlen können, aber auch nicht monatelang auf einen Termin bei einem öffentlich gelisteten Zahnarzt warten wollen. Zahlen müssen die Patienten auch beim Family Dentist, so wie überall in Italien, wo der Besuch beim Zahnarzt keine Kassenleistung ist. Die Preise allerdings sind moderat, liegen um rund 20 Prozent über den staatlichen Anlaufstellen. Behandelt werden die Patienten von einer Gruppe von Fachärzten, die tageweise bei Family Dentist arbeiten und eine Umsatzbeteiligung bekommen. Nach ähnlichem Prinzip betreibt Oltre bereits ein großes Gesundheitszentrum in Mailand. Im Centro Medico Santagostino bieten mehr als 40 Fachärzte ihre Dienste an. Auch hier ist das Ziel, Wartelisten von öffentlichen Praxen und Krankenhäusern mit einem kleinen Aufpreis zu umgehen. Innerhalb von vier Jahren wurden im Centro über 34.000 Patienten behandelt. Die Nachfrage ist so groß, dass Oltre noch 2013 zwei weitere Zentren in Mailand eröffnen will. Ab 2014 sollen Rom und weitere Großstädte in Italien folgen. Ebenfalls in der Planung sind eine Tagesbetreuung für Alte sowie ein Studentenwohnheim. Dafür allerdings gilt es, die richtige Immobilie zu finden. Die Universität Venedig hatte sich für den Betrieb ihres Wohnheims an Oltre gewandt. Dort waren die Gebäude allerdings bereits aufwendig und sehr teuer saniert worden. Zu teuer für einen kostendeckenden

Betrieb zu den gewünschten niedrigen Preisen, wie Balbos Team befand. Kein Luxus, niedrige Folgekosten, so heißt ein Prinzip der Investoren.

In Turin scheint das aufzugehen. Die Immobilie ist bereits kostendeckend an einen Investor weiterverkauft, um Geld frei zu machen für neue Projekte. Und auch aus dem Betrieb, der über die nächsten 20 Jahre vertraglich gesichert ist, zieht sich Oltre Schritt für Schritt zurück. In der Betriebsgesellschaft SHARING übernimmt eine lokale Genossenschaft, die sich als Managerin von Sozialwohnungen bewährt hat, sukzessive die Mehrheit der Anteile. Bereits 2014, wenn der Break Even erreicht ist, soll sich das Projekt allein und ohne Hilfe von Oltre tragen.

Das ist ein Investment ganz nach Luciano Balbos Geschmack: Er geht in Vorleistung mit Geld, Ideen, Kontakten und Konzepten. Und wenn ein Projekt funktioniert, übernehmen lokale Träger vor Ort. Viel Geld verdienen will Balbo damit nicht. Im Idealfall erwirtschaftet er für seine Investoren die Inflationsrate plus zwei Prozent. Sein Hebel liegt nicht bei den Gewinnen, sondern im sozialen Einfluss. Je mehr unterschiedliche Projekte er anstoßen kann, je mehr Ideen er auf den Weg bringt, die sich später selbst tragen, desto besser.

Bereits gut etabliert ist das Oltre-Investment in Mikrokredite. Seit 2007 hat die Organisation Permico, an der auch die französische Bank BNP Paribas beteiligt ist, Kleinkredite an über 4.000 Unternehmer und Familien vergeben. Durchschnittlich bekam jeder Antragsteller 5.000 Euro. Insgesamt ging über die Jahre ein Kreditvolumen von rund 21 Millionen Euro an Menschen, die bei einer normalen Bank keinen Kredit bekamen. Immigranten etwa, die sich mit einer Geschäftsidee selbstständig machen wollen, haben bei Permico zu rund zehn Prozent Zinsen pro Jahr eine Chance. Auch für Studien oder eine Arztbehandlung gibt es Kredite. Die Rückzahlungsquote liegt bisher bei beachtlichen 95 Prozent. Ab 2014, so der Plan, kommt Permico in die schwarzen Zahlen.

Vor dem Turiner Wohnblock von SHARING geht Bartholomeo mit seiner ein- einhalbjährigen Tochter Deborah spazieren. Für den jungen, großgewachsenen Ghanaer ist viel schief gegangen in den vergangenen Monaten. Ein Kleinkredit von Permico würde ihm jetzt auch nicht mehr helfen, sagt er. Er hat schon Schulden bei Freunden und Bekannten, die er nicht zurückzah-

len kann. Seit er seine Arbeit in einer Gummifabrik verlor, sieht es schlecht aus für ihn, seine Frau und die beiden Kinder. Die Fabrik, die Autofirmen belieferte, schloss im vergangenen Jahr, das Geschäft ging nach Asien. Bartholomeo lebt seit 16 Jahren in Italien, ohne Ausbildung und ohne Sozialversicherung. „Aber Steuern habe ich bezahlt“, sagt er. Nun fühlt er sich alleingelassen. „Ohne Arbeit bin ich ein Niemand.“ Auch Bartholomeo hat noch Träume, da geht es ihm nicht anders als seinen Nachbarinnen Josiane, Siziana und Kota. Bartholomeos Träume aber spielen nicht mehr in Italien. Er möchte zurückkehren in seine Heimat, sein kleines Haus am Stadtrand von Obuasi fertig bauen und dort wohnen mit seiner Familie, anerkannt und bewundert. Dazu müssen diese vier Menschen aber erst einmal hinkommen nach Ghana. Bartholomeo braucht noch das Geld für die Flugtickets.



Bartholomeo träumt sich mit seiner Tochter Deborah zurück in seine Heimat Ghana

„Das ist kein Markt für die breite Masse“

Impact Investing ist nach Ansicht des italienischen Pioniers **LUCIANO BALBO** ein Geschäft für Spezialisten – für Superreiche oder institutionelle Investoren, die auch massive Verluste verkraften.

.....

Luciano Balbo hat sein Vermögen mit Investitionen in junge Unternehmen verdient. Er war einer der ersten sogenannten Risikokapitalgeber in Italien. Vor einigen Jahren dann nahm Balbo soziale Probleme ins Visier. Nicht mehr die finanziellen Renditen stehen nun im Mittelpunkt seiner Investments, sondern der soziale Einfluss. Im Jahr 2006 gründete Balbo den ersten italienischen Impact Investing Fund. Oltre Venture, wörtlich übersetzt: „Unternehmen jenseits“, will Innovationen anstoßen, die vor allem Italiens gebeutelter unterer Mittelschicht helfen. Oltre investiert unter anderem in Altenheime, Ärztezentren und Mikrokredite. In Turin betreibt die Tochtergesellschaft SHARING einen Wohnblock, der Apartments auf Zeit zu gedeckelten Preisen anbietet. Inga Michler besuchte Balbo in seinem Büro in Mailand.

Im Wohnblock Ihres Turiner Sozialprojekts SHARING leben derzeit auch 50 Studenten aus China, deren Eltern sich ein teures Studium mit Auslandssemester leisten können. Wieso sind die bedürftig?

BALBO: Da treffen Sie einen Punkt. Für uns ist das gesamte Projekt allerdings eine Mischkalkulation. Die ausländischen Studenten sind per Internetmarketing einfach als Mieter zu gewinnen. Sie bescheren uns die hohe Auslastung, die wir brauchen, um aus den roten Zahlen zu kommen. Mit

der Zeit werden wir ihren Anteil reduzieren, um mehr Sozialfälle aufnehmen zu können.

Ist die Verlockung nicht groß, lieber mehr als weniger gut zahlende, stabile Mieter zu haben?

BALBO: Nein. Es ist unsere explizite Entscheidung, Angebote für die untere Mittelschicht zu machen. Wir wollen Menschen in temporären Notlagen helfen, wieder auf die Beine zu kommen. Wenn wir Geld verdienen wollten, hätten wir ganz andere Mieten und ein anderes Konzept.

Für viele Bewohner von SHARING zahlt der Staat die Mieten. Sie sind dort untergebracht, bis eine städtische Sozialwohnung für sie frei ist. Der Staat zahlt, Private betreiben – ist dieses Public-Private-Partnership das Modell der Zukunft?

BALBO: Das kann in der Tat ein perfektes Modell sein, wenn es Privaten gelingt, die Dienstleistungen besser und günstiger anzubieten. Genau das wollen wir mit SHARING und anderen Projekten zeigen. Ob im sozialen Wohnungsbau, im Gesundheitswesen oder bei den Schulen – der Staat muss nicht alles selbst machen. Er muss nur kontrollieren, dass die richtige Qualität geliefert wird.

Allerdings sind viele dieser Projekte ohne staatliche Subventionen gar nicht erst profitabel.

BALBO: Für uns ist es tatsächlich entscheidend, Grundstücke oder Gebäude von der öffentlichen Hand günstig übernehmen zu können. Wir nutzen diese bisher brachliegenden öffentlichen Güter, um ein gutes Angebot zu machen. Das ist im Interesse der Bürger. Hinzu kommt, dass wir auf diese Weise Innovationen anregen, die hoffentlich auch in den öffentlichen Sektor hineinstrahlen.

Was genau können die Privaten denn besser?

BALBO: Im privaten Sektor, der rund die Hälfte unseres Bruttoinlandsprodukts ausmacht, hat es in den vergangenen Jahrzehnten massive Innovationen gegeben. Auf der öffentlichen Seite dagegen herrschte weitgehend Stillstand. Der Staat betreibt 85 Prozent der Angebote im Bildungssektor und 80 Prozent derjenigen im Gesundheitswesen. Die sind oft in einem

desolaten Zustand. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, denn es gibt einen zentralen Interessenkonflikt: Der Staat ist Dienstleister und zugleich sein eigener Kontrolleur. Kein Wunder, dass es da nicht vorangeht. Es muss uns gelingen, Innovationen auch in den öffentlichen Sektor zu tragen.

Der aber kämpft in Zeiten der Krise mit knappen Kassen ...

BALBO: Gerade deswegen muss das Angebot effizienter werden. Italien gibt pro Jahr rund 450 Milliarden Euro – etwa ein Drittel seines Bruttoinlandsprodukts – für das Sozialbudget aus. Jetzt reden wir über Einschnitte in Höhe von fünf bis acht Milliarden Euro. Da bleiben gigantische Summen, mit denen man viel bewegen kann.

Sind dagegen die Millionen der sogenannten Impact Investoren nicht der berühmte Tropfen auf den heißen Stein?

BALBO: Sie haben recht, der Prozentsatz ist verschwindend. Der Hebel aber kann sehr groß sein. Wir wollen Innovationsführer sein. Es gilt, mehr Management-Wissen in den öffentlichen Sektor zu bringen. Bei SHARING zum Beispiel betrachten wir die Mieter als unsere Kunden. Wir bemühen uns, ihnen Angebote zu machen, die ihnen wirklich nutzen – von der Raumaustattung, über das Restaurant bis hin zur Psychologischen Beratung und zum Familienzahnarzt.

Wie können ausgerechnet Sie Ihren Investoren in Zeiten der Finanzkrise noch Renditen versprechen?

BALBO: Das tun wir ja gar nicht. Als ich 2006 startete, habe ich bei sehr wohlhabenden Unterstützern zehn Millionen Euro eingesammelt und gesagt: Wenn es gut läuft, kann ich euch vielleicht irgendwann 70 Prozent davon zurückzahlen. Echtes Impact Investing ist eine Pionierleistung. Von unterschiedlichen Projekten werden zwangsläufig einige scheitern und nie Gewinne abwerfen. Es geht ja gerade darum, Neues auszuprobieren. Das ist ein Prozess von Versuch und Irrtum.

Immer mehr Banken allerdings werben damit, beides zu erreichen: Rendite und Wohltaten.

BALBO: Und genau das ist lebensgefährlich für unsere ganze Branche. Das

ist ein Markt für Spezialisten und nicht für die breite Masse. Wie damals beim Start des Risikokapitalgeschäfts braucht man viel Spezialwissen und vor allem große Risikobereitschaft. Dafür kommen überhaupt nur institutionelle Investoren oder extrem reiche Einzelpersonen infrage. Wenn nun aber Banker und Vermögensberater hingehen und ihren Kunden versprechen, wir verdienen Geld für Sie und tun Gutes dabei, dann springen sie nur auf einen Modebegriff auf. Echtes Impact Investing zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass auch Geld verloren wird. Für uns ist der soziale Einfluss kein Nebenprodukt, sondern das Hauptprodukt.

Mit so viel Nüchternheit verschrecken Sie sicherlich die meisten Investoren, oder?

BALBO: Ich hoffe nicht. Wir haben in den westlichen Industrieländern grundsätzlich das Problem, dass wir viel zu hohe Erwartungen an finanzielle Renditen haben. Genau das hat uns ja in die Krise geführt. Nie in der Geschichte war das Privatvermögen größer als heute. Nach dem Zweiten Weltkrieg betrug es beim Spitzenreiter USA rund zwei Mal das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Heute summieren sich die Privatvermögen aller Industrieländer zusammen auf das Vier- bis Fünffache des erwirtschafteten BIP. Ein Drittel davon ist Liquidität, die nach Anlage sucht. Dieses Geld ist es, das uns die Blasen an den Märkten beschert. Es führt zu Übertreibungen, wenn alle wie die Lemminge in Aktien, Währungen oder Rohstoffe investieren, nur weil sie sich dort gerade die höchsten Renditen erhoffen. Es gibt grundsätzlich genügend reiche Individuen, die um des sozialen Fortschritts willen auch niedrige oder gar negative Renditen für einen Teil ihres Kapitals verkraften können.

Wird das Impact Investing innerhalb der kommenden 20 Jahre zum Mainstream?

BALBO: Nein, ich glaube, echtes Impact Investing in neue Ideen und Sozialunternehmen wird ein Markt für Spezialisten bleiben. In den kommenden Jahren können wir allerdings eine Menge erreichen. Das große Gewicht der Staatsausgaben für Soziales werden wir auf keinen Fall ersetzen. Aber wir können erreichen, dass das Geld in vielen Sektoren besser eingesetzt wird.



„Es muss uns gelingen, Innovationen in den öffentlichen Sektor zu tragen“, sagt Luciano Balbo

Verbündete im Kampf gegen die Einsamkeit

RESTO VANHARTE bittet jedes Jahr zehntausende allein-stehende Niederländer zu Tisch. Dafür sind die Wohltäter allerdings auf immer höhere Spenden angewiesen. Nun suchen sie nach neuen Einnahmequellen.



Bis zu 100 Gäste wollen die Helfer an diesem Abend bewirten

„Deutsches Fernsehen ist toll“, sprudelt es aus der 66-jährigen Holländerin heraus. „Willkommen bei Carmen Nebel, das Musikantenstadl. So lerne ich mein Deutsch.“ Die blonde Dame mit dem sportlichen Kurzhaarschnitt ist offensichtlich bereit, es zu üben. Freudig beginnt sie das Gespräch. Beatrix heißt sie, so wie ihre frühere Königin. „Aber ich bin nur Königin von meinem Appartement.“ Das liegt in einem modernisierten Wohnblock am Rande der Kleinstadt Arnheim – und das mag einer der Gründe dafür sein, warum Beatrix heute Abend hier ist. Denn ihre Nachbarn, die gingen meist achtlos vorüber. Mann und Kinder hat sie keine. Der Freund, mit dem sie früher jeden Tag gemeinsam spazieren ging, ist vor vier Jahren gestorben. „Da fühle ich mich schon manchmal allein“, sagt Beatrix.

Dann winkt sie eine Bekannte heran. „Hoi vrouw!“, ruft sie. „Hallo Frau.“ Eine elegant gekleidete Dame mit funkelndem Brillantring gesellt sich zu ihr. Pervin heißt sie, ist 72 Jahre alt und vor Jahrzehnten aus Persien eingewandert. Auch sie hat daheim niemanden, der auf sie wartet. Der Mann ist tot, die drei Kinder sind in alle Winde verstreut. Die beiden Damen setzen sich an eine festlich gedeckte Tafel mit weißer Tischdecke und roten Teelichtern. Zu ihrer Linken nimmt eine aufgeschlossene Kurdin mit Kopftuch Platz. Immer mehr Menschen, mehr Alte als Junge, mehr Frauen als Männer, strömen in den Saal. Sie alle sind Gäste im Arnheimer Resto VanHarte. Und für einen Abend sind sie Verbündete im Kampf gegen die Einsamkeit. 35 solcher „herzlichen Restaurants“ gibt es inzwischen in den Niederlanden. Sie sollen Menschen zusammenbringen und ihre Herzen erfreuen. Die Restaurants öffnen zweimal in der Woche in Problemvierteln holländischer Städte ihre Türen. Ob Muslime oder Christen, Alte oder Junge, Angestellte oder Arbeitslose, am Abendbrottisch sind sie alle herzlich willkommen. Unter Anleitung eines Kochs und eines Restaurantmanagers bereiten Freiwillige ein Drei-Gänge-Menü und ein kleines Themenprogramm für den Abend. Die Gäste zahlen, je nach Möglichkeiten, drei oder sechs Euro, Kinder 1,50 Euro. Niemand soll aus finanziellen Gründen ausgeschlossen sein. Das ist das Credo der Wohltätigkeitsorganisation Resto VanHarte. Dieser Grundsatz befeuerte in den vergangenen neun Jahren ihr Wachstum und ihren Erfolg. Nun allerdings, in Zeiten von Finanzkrise und knappen öffentlichen Kassen, bringt er sie auch an ihre Grenzen.

„Wir müssen uns ein ganz neues Verdienstmodell überlegen“, sagt Fred Beekers. Der schlanke Mann mit Glatzkopf, lustigen Augen und Nickelbrille hat Resto VanHarte im Jahr 2004 gegründet. An diesem Abend hat er sich unter die Gäste in Arnheim gemischt. Beekers ist ein alter Hase im Geschäft der Nichtregierungsorganisationen. Er baute einst „Ärzte ohne Grenzen“ in den Niederlanden mit auf, arbeitete für UNICEF, verbrachte Jahre für die UN-Entwicklungshilfeorganisation in Afrika. Zurück in der Heimat fand er Probleme direkt vor der eigenen Haustür. Einsame Menschen in der Großstadt, gleichgültige Nachbarn, Migranten aus unterschiedlichen Ländern, die einander misstrauen.



Resto-Gründer Fred Beekers hat sich unter die Gäste gemischt

Fred Beekers ist ein freundlicher, zugänglicher Mann. Einem wie ihm gelingt es, andere für seine Ideen zu begeistern. Private Stiftungen wie die Adessium Foundation der niederländischen Familie van Vliet, große Unternehmen und die Regierung stiegen in die Finanzierung von Resto VanHarte mit ein. Millionen von Spenden sind in den vergangenen Jahren geflossen. Glückliche Empfänger wie die beiden Damen Beatrix und Pervin haben sie sozusagen aufgegessen. Denn pro Mahlzeit, die Resto VanHarte serviert – im Jahr 2012 waren es stolze 100.000 Essen – zahlt die Organisation rund 16 Euro drauf.

Geld das, so sieht es Fred Beekers, bisher gut angelegt war. Eine Studie des niederländischen Gesundheitsministeriums und Umfragen unter den Gästen gaben: Mehr als drei Viertel fanden, die Restaurants hätten einen

positiven Einfluss auf ihre physische, psychische und soziale Gesundheit. Etwa die Hälfte verbesserte auch ihre Essgewohnheiten daheim – anders als in den französischen „Restos du Cœur“ richtet sich das Angebot ja nicht primär an obdachlose Menschen. Regelmäßige Resto-Besucher kochen oft gesünder. Immerhin ein Drittel wurde körperlich aktiver. So mancher ließ sich vom Themenprogramm zum Mitmachen in einem Sportclub ermuntern. An diesem Abend in Arnheim steht das Thema „Alt trifft Jung“ auf dem Programm. Schon um fünf treffen die ersten Gäste in der festlich gedeckten Mensa des städtischen Berufsschulzentrums ein. Resto-Manager Allon Cheng begrüßt jeden per Handschlag und hakt den Namen auf der Reservierungsliste ab. Immer montags und mittwochs ist sein Restaurant geöffnet. 100 Gäste haben Platz, eine kurze Anmeldung per Telefon oder Email genügt. Cheng ist fast immer ausgebucht. Vor der Vorspeise greift er zum Mikrofon. „Ich weiß, dass sich viele von euch wundern über die Jugend von heute“, sagt er. „Manchen macht sie vielleicht sogar Angst mit ihren Tattoos oder Piercings.“ Heute hat er fünf junge Leute eingeladen, die aus ihrem Leben erzählen. Den Anfang macht Samantha, eine füllige 20-jährige mit pinker Trainingsjacke und Nasenring. „Die Alten denken, wir hängen nur ein bisschen auf der Straße rum und tun nichts“, sagt sie. „Stimmt nicht.“ Samantha studiert Marketing an einem städtischen College und sie hat Träume: „Ich wünsche mir viele Kinder.“ Dafür bekommt sie Szenenapplaus. Dann gibt es Zwiebelsuppe mit Knoblauchbrot. Serviert wird sie von zwölf freiwilligen Helfern und Köchin Karen, die sich zum Essen unter die Gäste mischen. Die „Volunteers“ sind wichtiger Baustein der Resto-Philosophie. Es kommen alleinstehende Menschen, die glücklich sind gebraucht zu werden. Mal lädt Cheng Türken, Araber oder Afrikaner aus dem angrenzenden Problembezirk Presikhaaf ein, ihre lokale Küche vorzustellen. Mal legen ganze Abteilungen von Konzernen einen sozialen Tag ein. Und es gibt auch Helfer, die das Sozialamt schickt. So wie José Luis.

José Luis kennt die Einsamkeit, sein ganzes Leben schon. Er kann Gefühle von anderen nicht deuten, die Informationen um sich herum schwer ordnen. Viele Menschen auf einmal machen ihm Angst. Vor drei Jahren zog José Luis aus Santo Domingo zu seiner Nichte in ein fremdes Land. Nun kann

er nicht einmal mehr die Worte verstehen, die die Menschen sagen. Holländische Ärzte diagnostizierten Autismus. Eine Sozialhelferin besorgte José Luis einen Platz bei Resto VanHarte, damit er beschäftigt ist und seine Woche Struktur bekommt. Konzentriert steht der junge Mann an einem langen Edelstahltisch und formt Hackfleischhügel zu Hacksteaks. Immer der Reihe nach, ein Hügel nach dem anderen. Als er auf Spanisch angesprochen wird, schaut José Luis interessiert auf. Kurz und knapp antwortet er auf Fragen. Die Arbeit in der Küche mache ihm Spaß, ja. „Ich helfe gern.“ Nur das gemeinsame Essen, das mag er nicht. „Zu viele Menschen, zu viel Krach.“ José Luis isst lieber in der Küche und räumt dann gleich die Spülmaschine ein. Die Ordnung, die Struktur, das liegt ihm.



Zum Hauptgang herrscht in der Küche Hochbetrieb

Man muss kein Autist sein, um sich ausgegrenzt zu fühlen in Europas Städten. In einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach gaben 18 Prozent der Deutschen an, sie seien gelegentlich oder sogar häufig einsam. Besonders betroffen, das wissen Psychologen, sind Menschen in den Großstädten. Die Evolution habe unsere soziale Natur auf überschaubare Gruppen mit persönlich bekannten Partnern ausgerichtet. Da können anonyme Menschenmassen Stress und Verlorenheit auslösen. Der Amsterdamer

Soziologe Theo van Tilburg bezifferte den Anteil der „schwerst einsamen“ Menschen in den Niederlanden auf zehn Prozent der Bevölkerung. Die Folgen für die körperliche und mentale Gesundheit seien gravierend.

Auch die niederländische Regierung hat das Problem erkannt. Sie setzt verstärkt auf das sogenannte Community Building, Projekte, die den sozialen Zusammenhalt stärken.

40 Problembezirke in den Städten hat die Zentralregierung ausgemacht, in die seit Jahren zusätzliche Gelder fließen. So wurde auch das Viertel Pre-sikhaaf rund um das Arnheimer Resto VanHarte saniert. Architektonisch anspruchsvolle Wohnblöcke mit roten Backsteinen und viel Glas sind dort entstanden. Die Einwohner allerdings, mit ihren Sorgen und fehlenden Perspektiven, sind dieselben geblieben. Damit sie sich austauschen, unterschiedliche Migrantengruppen in Kontakt kommen, sponsert auch die Stadtregierung das Resto VanHarte. Gutes tun vor der eigenen Haustür, das liegt im Trend. Unterstützung kommt sogar von der holländischen Königsfamilie. Prinzessin Maxima, die heutige Königin, war schon in einigen Restos zu Gast. Das ist willkommene Werbung, bringt allein aber auch noch nicht mehr Geld in die Kassen.

Das allerdings ist dringend nötig. Denn die unterschiedlichen Stiftungen und öffentlichen Finanziers haben ihre Anschubfinanzierung nur befristet gegeben. Mit dem stetigen Wachstum der Organisation, von einem auf inzwischen 35 Restaurants, allerdings entstehen jedes Jahr weiter auseinanderklaffende Löcher, die durch Spenden geschlossen werden müssen. Im Jahr 2012 habe Resto VanHarte rund 2,85 Millionen Euro ausgegeben, erklärt Finanzchefin Thea Baltussen. Das meiste Geld kam von Unterstützern wie anderen Stiftungen, der Lotterie-Gesellschaft oder dem Staat. Nur rund 450.000 Euro, weniger als ein Sechstel, erwirtschaftete die Organisation selbst mit dem Verkauf von Mahlzeiten.

Schon der Regelpreis von sechs Euro für das Drei-Gänge-Menü ist bei weitem nicht kostendeckend. Und zwei Drittel der Gäste zahlt noch nicht einmal den. Sie können Rabattkarten vorzeigen und sich damit als sozial schwach ausweisen. Diese Karten bieten manche Kommunen sogar zum Kauf an. Mit Karte kostet ein Essen nur noch drei Euro. Gerade erst beginnen die Restos damit, Sparschweine an die Kassen zu stellen, für diejenigen,

die mehr geben wollen. In Arnheim gibt es eine solche Spendenbox noch nicht. Noch liegt das in der Hand des Resto-Managers vor Ort, der dann ja auch um zusätzliche Spenden werben müsste. Auch über Preiserhöhungen denken die Mitarbeiter in der Amsterdamer Zentrale nach. „Aber was ist der richtige Preis, um die Menschen nicht abzuschrecken?“, fragt die Finanzchefin. Sehr entschlossen, das bald herauszufinden, klingt sie nicht.

Gründer Fred Beekers wird da schon deutlicher: „Es muss uns gelingen, neue Einkommensquellen zu erschließen, und zwar sehr bald.“ Er hat einen Senior Berater engagiert, der selbst sein ganzes Leben für Nichtregierungsorganisationen gearbeitet hat. Auch McKinsey arbeitet mit an einem Konzept und soll einen Blick auf das Geschäftliche werfen. Der Weg ist weit, die Hürden sind hoch. „Bisher waren wir eine reine Charity“, sagt Beekers. Nun soll es gelingen, aus der Wohltätigkeit ein Sozialunternehmen zu bauen, das zumindest zum Teil eigene Einnahmen generiert.

Einige Ideen, wie das gehen könnte, haben Beekers und sein Team schon. Wenn man zum Beispiel noch besseres Essen anbieten würde, den Gästen beim Menü sogar Wahlmöglichkeiten gäbe, dann könnte man vielleicht auch mehr Geld von den Regelzahlern nehmen. Eine Art gestaffeltes Bezahlmodell schwebt Geschäftsführer Jop Hamelynck vor. Nur wisse man noch zu wenig darüber, wie man ein kommerzielles Angebot mit einer Wohltätigkeitsorganisation kombinieren könne. Da gäbe es wohl auch gesetzliche Hürden. „Derzeit sprechen zwar alle von Sozialunternehmen, das ist ein großes Modewort auf Kongressen“, sagt Hamelynck. „Aber wie das genau geht, weiß kaum einer.“

Auch eine engere Zusammenarbeit mit den staatlichen Ämtern prüfen die Organisatoren. Vielleicht könne man regelmäßige Zuschüsse für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen oder ehemaligen Straftätern bekommen. Ebenfalls im Gespräch sind lokale Stiftungen rund um die einzelnen Restos herum. Dann, so Beekers, könne man zahlende Mitglieder vor Ort werben oder an Firmen in der Nachbarschaft eine Art „Wohlfühlaktien“ verkaufen. Ob er auch mal über zusätzliche Leistungen nachgedacht habe, die sich verkaufen ließen? Ein Catering zum Beispiel für große Feste von Firmen oder Sozialorganisationen? „Gute Idee“, sagt Beekers fröhlich. „Das sollten wir unbedingt prüfen.“

Derweil servieren Helfer Apfeltaschen mit Sahne. Beatrix und ihre beiden Tischnachbarinnen sind begeistert. „Heel lekker“, rufen Sie und wünschen sich gegenseitig „smakelijk“, einen guten Appetit. Die drei sind am Mittwoch wieder dabei, so viel ist sicher. Sie gehören zu den 50 Prozent Stammgästen des Restos. Für die andere Hälfte bemüht sich Manager Cheng um einen „bunten Mix“, wie er sagt. Mal lädt er die örtlichen Imame ein Gäste mitzubringen, mal holt er sich Tipps bei den christlichen Kirchen. „Wir wollen mit allen Gruppen im Viertel gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten“, sagt er.

Auf der Rückfahrt nach Amsterdam ist auch Fred Beekers bester Stimmung. Er hat eine ungewöhnliche, beinahe märchenhafte Email bekommen. Wer weiß, was daraus wird. Eine Witwe aus den USA berichtet von ihren glücklichen Jahren in den Niederlanden und, dass sie der Gesellschaft etwas zurückgeben wolle. Sie habe über Resto VanHarte gelesen und frage sich, ob er, Fred, vielleicht ihr Partner sein wolle, um 22 Millionen Dollar auszugeben. Na klar würde Fred Beekers das wollen. Seine Geldsorgen wären gelöst, zumindest für die nächsten zehn Jahre. Denn ungefähr so lange würde das Geld bei dem bisherigen Modell reichen.



Beatrix (r.) und ihre Tischnachbarin finden das Essen „heel lekker“

Zwischen zwei Welten

Die Unternehmerin Michaela Nachtrab baut mit ihrer Firma **VERBAVOICE** Brücken zwischen Hörenden und Nicht-hörenden. Dank innovativer Technologie könnte sie damit auch einen Massenmarkt erobern.

.....

Wenn sich taube Menschen Witze erzählen, können Hörende nur staunen. Selbst wenn sich ein Übersetzer findet, so ist der Humor doch wie von einem anderen Stern. Da ist zum Beispiel der Witz von dem Doppeldecker-Flugzeug. Die Hörgeschädigtenpädagogin Michaela Nachtrab hält ihre Arme, die Hände ausgestreckt, vor der Brust übereinander wie zwei Tragflächen. Plötzlich kommt ein Vogelschwarm entgegen, sagt sie und gebärdet mit ihren Händen die Vögel. Und was macht der Pilot? Nachtrab klappt die symbolischen Tragflächen vor ihrer Brust auseinander. „Wo unsereins die Stirn runzelt, da brechen Gehörlose zusammen vor Lachen“, berichtet die Pädagogin. „Das hat mich von Anfang an fasziniert. Es ist eben eine ganz andere Kultur, eine ganz andere Welt.“

Diese Welt bleibt den meisten Hörenden fremd. Die Tauben wiederum bleiben in der Welt der Hörenden oft außen vor. Ob beim Arzt, im Theater oder beim Fernsehen, sie können den Dialogen nicht folgen, weil die Übersetzung fehlt. Auch kompliziertere Texte sind für Menschen, die nie eine Sprache gesprochen haben, oft schwer zu entschlüsseln. So kommt es, dass Zehntausende von Menschen in Deutschland auf ihren eigenen Inseln leben. Sie sprechen ihre eigene Sprache, feiern ihre eigenen Feste, lachen über ihre eigenen Witze. „Sie sind immer noch nicht Teil unserer Gesellschaft und unserer Welt“, erklärt Nachtrab. „Viele Türen sind für sie verschlossen.“



Schweigend ins Gespräch vertieft: Firmenchefin Michaela Nachtrab unterhält sich in Gebärdensprache mit Mitarbeiter Hristo Trajkovski

Michaela Nachtrab ist angetreten Türen zu öffnen. Im Herbst 2009 gründete sie das Unternehmen VerbaVoice, einen mobilen Dolmetschdienst für Hörgeschädigte. Per Internet zugeschaltete Übersetzer wandeln Sprache in Gebärden oder Text. Die Kunden, ob im Hörsaal einer Universität, beim Arzt oder im Bürgeramt, können das Gesprochene auf dem Display ihres Laptops oder Smartphones verfolgen. Unterschiedliche Investoren lobten die soziale und unternehmerische Idee – und gaben bisher in verschiedenen Tranchen rund 1,4 Millionen Euro. Nun sehen einige sogar Potenzial für ein ganz großes, weltweites Geschäft, weit über die Kundschaft der Hörgeschädigten hinaus.

Michaela Nachtrab geht das alles ein bisschen zu schnell. Ihre Mission, ihr Antrieb, das sind die Gehörlosen. Davon gibt es Schätzungen zufolge rund 300.000 in Deutschland. Weitere 700.000 hören so schlecht, dass sie auf zusätzliche visuelle Informationen angewiesen sind. Zehn Jahre ist es her, dass Nachtrab ein freiwilliges soziales Jahr in einer Gehörlosengemeinde in Nürnberg machte. „Da habe ich mein Herz verloren an diesen Bereich“, erzählt sie. Sie tauchte ein in eine neue Welt. Nachtrab lernte Gebärdensprache, studierte spezielle Pädagogik für Taubstumme, setzte später noch einen Master in Wirtschaft darauf.

Dann begann sie, Brücken zu bauen zwischen den Welten. Rund 120 Dolmetscher arbeiten inzwischen für VerbaVoice. Sie schalten sich aus unterschiedlichen Städten, manche sogar aus dem Ausland zu, wenn sie gebraucht werden. Rund 1.200 Stunden Sprache übersetzen sie pro Monat in Schrift oder Gebärden. Mehr als 400 Kunden sind bei VerbaVoice registriert.

Darunter ist auch Jakob Müller'. Er ist zum Gespräch in den Firmensitz von VerbaVoice am Rande von München gekommen. Aus dem achten Stock eines Büroturms schaut man über ein Gewerbegebiet. 25 Menschen arbeiten hier, darunter fünf Gehörlose. Es gibt zwei Arbeitssprachen: Deutsch und DGS (Deutsche Gebärdensprache). Da nicht alle Mitarbeiter beide Sprachen perfekt beherrschen, sind bei Gruppenmeetings Übersetzer dabei.

Das Gespräch mit Jakob Müller soll unter realitätsnahen Bedingungen stattfinden. Aus einem Nebenzimmer ist Marina Kirchmayr zugeschaltet, die heute für Müller übersetzt. Über eine Internet-Leitung hört sie die Fragen und tippt das Gesagte in den Computer. Der Text erscheint auf Müllers Laptop und auf einer Leinwand. Per Kamera könnte Kirchmayr auch Müllers Gebärden sehen und diese wiederum in Schrift übersetzen. Das allerdings ist nicht nötig, denn Müller hat, obwohl er taub ist, seit frühester Kindheit artikulieren geübt und ist gut zu verstehen.

Müller berichtet, wie sehr ihm der Service von VerbaVoice bei seiner Promotion hilft. „Ich verstehe in einem Oberseminar jetzt fast jedes Wort“, sagt er. „Ich klappe, wie alle anderen auch, meinen Laptop auf und habe das Gefühl, dazuzugehören.“ Das war nicht immer so. In seinem Grundstudium hatte Müller einen Präsenzdolmetscher an seiner Seite und zog dadurch alle Blicke auf sich. Weil Übersetzer knapp sind und auch noch lange Fahrtzeiten hatten, konnte er überhaupt nur ausgewählte Vorlesungen besuchen. Jetzt ist er unabhängiger. Für seine Seminare bucht er bei VerbaVoice im Voraus einen Übersetzer, der dann bei Bedarf auch aus einem anderen Bundesland oder dem Ausland zugeschaltet werden kann.

Die Kosten von 50 bis 95 Euro pro Stunde, je nach Dauer und Einsatzgebiet, trägt in der Regel der Staat. Für Studenten an Hochschulen zum Beispiel kommen die Sozialleistungsträger auf, für Arbeitslose sind die Arbeitsagenturen zuständig, im beruflichen Umfeld die Integrationsämter. „Wir rechnen die Kommunikationsunterstützung beim jeweiligen Kostenträger ab,

behalten den Anteil für unsere Leistungen ein und überweisen außerdem das Honorar an die Dolmetscher“, erklärt Unternehmerin Nachtrab. „Für die Kunden ist das bequem und für den Staat deutlich billiger als die bisher genutzten Präsenzdolmetscher mit ihren langen Anfahrtszeiten.“ Von denen gibt es in Bayern ohnehin längst nicht genug. „Bayern ist diesbezüglich bis heute ein Entwicklungsland“, klagt Nachtrab.

Das muss sich ändern. Im Jahr 2009 ratifizierte Deutschland die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung. Darin ist unter anderem festgeschrieben, die gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Dazu gehört das Recht auf Bildung und Information. Auf diesen Bereich hat sich VerbaVoice spezialisiert. Ihre Dolmetscher sind für Schüler und Studenten oder bei Arztbesuchen im Einsatz. Außerdem übersetzt VerbaVoice seit 2012 die Sitzungen des Bayerischen Landtags live in Gebärdensprache und Schrift.

Möglich macht das eine Technik, die Robin Nachtrab-Ribback mit seinem Team ausgefeilt hat. Der studierte Wirtschaftsinformatiker hat viele Jahre die Produktionstechnik für große Fernsehsender konzipiert. Dann lernte er seine heutige Frau kennen, entdeckte die Welt der Gehörlosen und wechselte zu VerbaVoice. „Dort mache ich nun Mickey Mouse-Fernsehen mit lauter Freiberuflern“, sagt Nachtrab-Ribback und das klingt nicht bitter, sondern amüsiert. Grundsätzlich funktionierten seine Live-Events mit unterschiedlichen, sich ablösenden Dolmetschern, so wie die Schalten zu Korrespondenten im „heute journal“. „Nur, dass unsere Dolmetscher allein zu Hause vor ihrem Computer sitzen, ohne Tontechniker, Ü-Wagen und Kameramann.“ Entsprechend einfach müsse auch das System sein: „Ein Druck auf einen Knopf und schon sind sie live auf der Internetplattform.“

Und das, sagt Nachtrab-Ribback, ist erst der Anfang. Sein Schreibtisch liegt voller Plastiktütchen mit Technik und Kabeln, alles unterschiedliche Entwicklungen. Er zieht eine Tüte heraus und zeigt eine Brille, auf deren Gläsern Untertitel eingeblendet werden können. Die Brille wird gerade gemeinsam mit einer Partnerfirma entwickelt. „Mich treibt der Spieltrieb“, sagt Nachtrab-Ribback. „Ich möchte ausreizen, was technisch möglich ist.“ Gemeinsam mit dem Institut für Phonetik und Sprachverarbeitung an der Universität München arbeitet VerbaVoice auch an Systemen zur elektronischen

Spracherkennung. Ein Europäisches Patent ist auf dem Weg, ein internationales beantragt.

Die neuen Möglichkeiten klingen wie aus einem Science Fiction Film. VerbaVoice beginnt gerade damit, von einzelnen Politikern oder Universitätsprofessoren ein sogenanntes „Sprach-Ich“ zu erstellen. Rund 200 Stunden Input brauche der Computer, um einen Menschen in seiner Sprechweise, mit seiner Stimme in den verschiedenen emotionalen Varianten zu erfassen. Einmal gespeichert, könnte dieses persönliche Profil – zum Beispiel der Bundeskanzlerin, eines Theaterschauspielers oder Hochschullehrers – jederzeit aktiviert werden. Es ermöglicht dann die computergestützte, blitzschnelle Umwandlung von Sprache in Schrift. Auch Übersetzungen von einer Sprache zu einer anderen seien denkbar.

„In nicht allzu ferner Zukunft wird jeder von uns ein Sprach-Ich oder Voice-Me haben“, ist Nachtrab-Ribback überzeugt. Das funktioniere dann wie ein persönlicher Fingerabdruck und könnte dazu dienen, Autotüren zu öffnen oder Geld abzuheben.



Robin Nachtrab-Ribback, Ehemann der Firmengründerin, präsentiert eine Spezial-Kamera

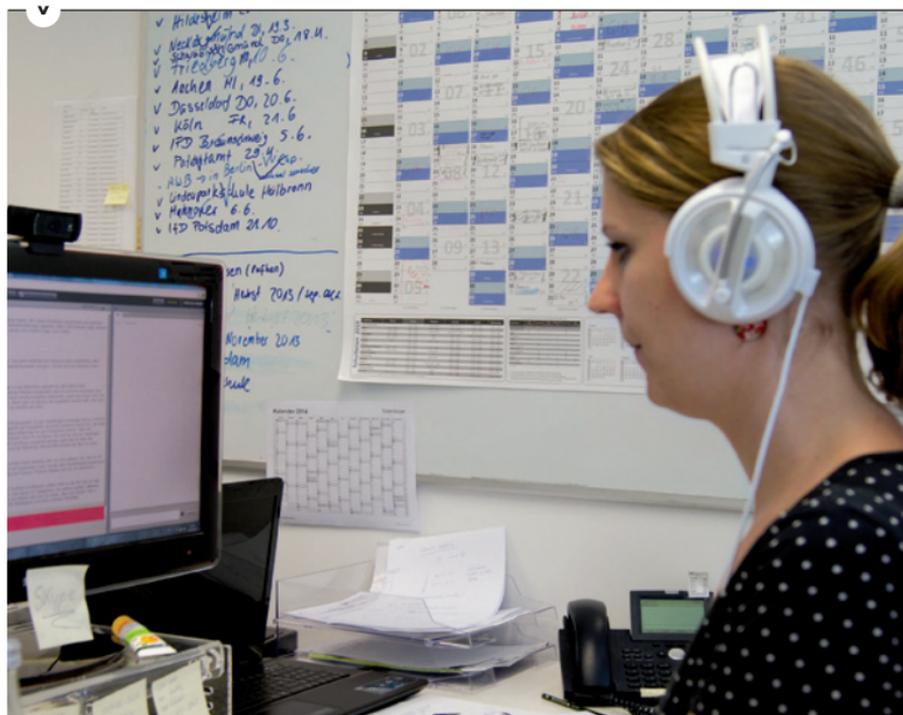
Ein riesiges Geschäft erkennen da offenbar auch die Kapitalgeber. Schon der Markt für Hörgeschädigte ist in unserer alternden Gesellschaft ein absoluter Wachstumsmarkt. Hinzu kommen immer mehr Menschen, ob Alte, Bildungsarme oder Migranten, die nur noch „leichte Sprache“ verstehen – auch hier könnten die Programme von VerbaVoice helfen, komplizierte Schriftsprache in einfache Worte zu übersetzen. Doch das Potenzial der VerbaVoice-Technik geht offenbar noch weit darüber hinaus: Echtzeit-Übersetzungen von Gesprochenem in unterschiedliche Sprachen durch Computer seien möglich, sagt die Unternehmerin Nachtrab. „Ein Businessplan für Multiübersetzer in einem Milliarden-Markt liegt schon in der Schublade.“ Diese riesigen Chancen allerdings machen der Chefin Bauchschmerzen. Denn sie bedeuten, dass sich ihre Firma von ihrem bisherigen Kerngeschäft, dem Sozialen, entfernen würde. Bisher sieht sich Nachtrab als dreifache Wohltäterin: Sie erleichtert durch ihre Dienste Hörgeschädigten den Alltag, sie integriert einzelne Taubstumme als Arbeitskräfte in ihr Unternehmen und sie schafft unter den Dolmetschern Heimarbeitsplätze für Behinderte, etwa Blinde oder Gelähmte. Und mit all dem wäre sie, dank der staatlichen Sätze für Übersetzungsleistungen, sogar profitabel. „Wenn wir nicht an neuen Technologien und einer Skalierbarkeit unserer Ideen arbeiten würden, wären wir jetzt schon in den schwarzen Zahlen.“

Nun allerdings geht es um das große Geschäft. Und da kommen ganz andere Investoren auf den Plan. „Wenn wir ihnen jedoch etwas von sozialer Wirkung erzählen, dann rennen die davon“, sagt Nachtrab. Manchmal fühle sie sich wie eine multiple Persönlichkeit. Die einen Geldgeber, darunter der Investor Social Venture Fund sowie die KfW Bankengruppe, legen ihren Schwerpunkt auf die soziale Rendite. Die anderen, wie Bayern Kapital, interessieren sich stärker für Technologie. Und nun kommen neue Interessenten, die vor allem eine Rendite-Story hören wollen. „Das zerreißt einen fast“, seufzt Nachtrab. „Mein absoluter Traum wäre ein Investor, der wie wir Freude an der Kombination von Sozialem, Technologie und wirtschaftlichem Erfolg hat.“

Eines jedenfalls ist für Nachtrab nicht verhandelbar: „Ich möchte, dass Hörgeschädigte für unser Unternehmen immer eine wichtige Rolle spielen.“ Ihnen eine Stimme zu geben, ihr Leben zu verbessern, davon ist Nachtrab

überzeugt, das ist ihre „Aufgabe in dieser Welt“. Dabei bemüht sie sich bewusst darum, einen alten Dogmenstreit zu überbrücken. Das Angebot von VerbaVoice ist bilingual – der Kunde kann wählen zwischen einer Übersetzung in Schrift oder Gebärdensprache. Über Jahrzehnte dagegen galt für Taube ein Entweder-oder. Im Jahr 1880 erhob ein Kongress von europäischen Gehörlosenpädagogern in Mailand die Lautsprache und das Lippenlesen zur alleinigen Lehrmethode für taubstumme Kinder. In vielen Schulen wurde das Gebärden daraufhin rigoros verboten. Ab Mitte des 20. Jahrhunderts formierte sich ausgehend von den USA eine Gegenbewegung. Sie kämpft für die Rechte von Gehörlosen als kulturelle Minderheit mit eigener Sprache und Geschichte. Viele gehörlose Kinder wurden daraufhin ausschließlich in Gebärdensprache unterrichtet. Diese allerdings hat eine ganz eigene Grammatik. Entsprechend unsicher sind heute manch erwachsene Gehörlose im Schriftlichen. Vielen fällt es schwer, komplizierte Behördenbriefe oder gar Literatur zu lesen.

Hörgeschädigtenpädagogin Mirina Kirchmayr übersetzt auch per Live-Chat



In welcher unterschiedlichen Welten Hörende und Nichthörende bis heute leben, wird in einem Gespräch mit Anja Sommer² deutlich. Die 40-Jährige ist als Kind von tauben Eltern aufgewachsen. Sie selbst kann hören und versuchte in ihrer Kindheit den Spagat zwischen den Welten. „Ich musste furchtbar früh erwachsen werden“, sagt Sommer. Sie erinnert sich an eine Szene in einer Telefonzelle: Sie war gerade vier Jahre alt und sollte für ihre Mutter beim Sozialamt anrufen. Das kleine Mädchen fragte, wie ihr aufgetragen war, in der Vermittlung nach einem Jakob. „Jakob mit Vor- oder mit Nachnamen?“, wollte die freundliche Telefonistin wissen. Anja wusste es nicht, kannte auch nicht die rechte Gebärde, um ihre Mutter zu fragen, und brach in Tränen aus. „Es war schrecklich.“

Später hat sie für ihre Eltern Nachrichtensendungen und Filme simultan übersetzt, kümmerte sich um Bankgeschäfte und Arzttermine, weil die Erwachsenen das allein nicht konnten. Die Eltern fanden, die Tochter habe es gut, weil sie doch hören könne. Anja fand, sie gehöre nirgends recht dazu – ein typisches Gefühl für die sogenannten Coda-Kinder (Children of Deaf Adults). Kein Wunder, dass Anja Sommer sich nach ihrer Pubertät aus der Welt der Gehörlosen zurückzog. Sie ging nicht mehr auf die Feste ihrer Eltern, vermied Treffen mit deren gehörlosen Freunden – und merkte mit den Jahren doch, ihr fehlt etwas.

Anja Sommer bekam drei Kinder, arbeitete als Bürokauffrau in einer Klinik und lebte ganz und gar in der Welt der Hörenden – bis sie vor drei Jahren einen Bericht über VerbaVoice in der Zeitung las. Die Idee der Firma gefiel ihr gleich: Gehörlose unabhängiger machen – auch von ihren hörenden Kindern – durch neue Technologie. Heute macht Sommer parallel zum Job eine Ausbildung als Gebärdendolmetscherin. „Das ist ja doch ein Teil von mir“, sagt sie. Als Übersetzerin bei VerbaVoice will sie künftig mithelfen, neue Brücken zu bauen zwischen den Welten.

Sechs Wegweiser für Investitionen mit gesellschaftlicher Wirkung

Dieses Buch hat einen neuen, verheißungsvollen Begriff unter die Lupe genommen, der neuerdings weltweit in aller Munde ist. Ob Banker, Fondsmanager oder Philanthropen, sie alle versprechen sich viel vom Impact Investing. So groß ist die Begeisterung für das sogenannte „Investieren mit Einfluss“ oder besser: „mit gesellschaftlicher Wirkung“, dass selbst manche Insider den Kopf schütteln. „Vor drei Jahren gab es den Begriff nicht einmal. Und plötzlich hat der Sektor Geld im Überfluss“, sagte etwa Inderpreet Chawla, der das Indien-Team von LGT Venture Philanthropy leitet.

Das ist erstaunlich, zumal sich noch nicht einmal alle Akteure einig sind, was sie denn genau meinen mit dem neuen Schlüsselwort. Auf Profit ausgerichtete Fonds schreiben sich das Impact Investing genauso auf die Fahnen wie so manche reine Hilfsorganisation. Unstrittig ist lediglich, dass es sich dabei um eine Anlage handelt, die sozialen oder ökologischen Nutzen verspricht. Ob allerdings zwingend auch finanzielle Renditen erzielt werden sollen, darüber gehen die Meinungen bereits auseinander.

„Echtes Impact Investing zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass auch Geld verloren wird“, davon zeigte sich Italiens Vorreiter der Branche, Luciano Balbo, überzeugt. „Wenn Banker und Vermögensberater ihren Kunden ver-

sprechen, wir verdienen Geld für Sie und tun Gutes dabei, dann springen sie nur auf einen Modebegriff auf.“ Der britische Pionier-Investor John Kingston hielt dagegen: „Echtes Impact Investing muss auch eine finanzielle Rendite erwirtschaften. „Wird positive gesellschaftliche Wirkung allein erzeugt, ist es einfach sehr gut genutztes philanthropisches Kapital.“ Klar sei diese ganze Begriffsklauberei „ziemlich verwirrend“, räumte Kingston ein. „Aber wir befinden uns in einem sich schnell verändernden Markt. Da verändert sich auch die Sprache.“

Dieses Buch hat ein Schlaglicht geworfen auf diesen Markt im Wandel. Acht Projekte mit sozialem oder ökologischem Einfluss wurden vorgestellt, aus Indien, Großbritannien, Italien, den Niederlanden und Deutschland. Die Beispiele sind mit Bedacht gewählt. Darunter sind Vorhaben, die sich an die Schwächsten der Gesellschaft wenden und die fast ausschließlich angewiesen sind auf öffentliche Zuschüsse und Spendengelder. Es gibt aber auch Unternehmen, die bereits finanzielle Renditen erwirtschaften oder auf gutem Weg dahin sind.

Es sind acht Einzelfälle, keine Frage. Jedes Projekt hat ganz individuelle, spezielle Herausforderungen und agiert innerhalb besonderer nationaler Rahmenbedingungen (z. B. dem Sozialstaatssystem). Und doch lassen sich aus der eingehenden Betrachtung Schlüsse ziehen, die über den Tag hinaus Bestand haben. Sechs Wegweiser können Orientierung geben. Sie sind für potenzielle Investoren genauso nützlich wie für Sozialunternehmer, die über möglichen Geschäftsmodellen mit „Impact“ brüten.

1. Ein guter Plan

Für ein Unternehmen mit potenziell „gutem Einfluss“ gelten zum Start die gleichen Regeln wie für jedes andere Start-up auch. Es muss gelingen, Investoren von den eigenen Qualitäten zu überzeugen. Dafür ist ein guter Businessplan unverzichtbar.

Allein schon die Formulierung der eigenen Ziele und Strategien kann hilfreich sein. Was genau will ich am Markt anbieten? Welche Kunden oder Nutzer habe ich im Blick? Gibt es Konkurrenten und was unterscheidet mich von denen? Das sind nur einige Fragen, die Gründer für sich und mögliche Geldgeber beantworten sollten.

Den Machern von Husk Power Systems in Indien ist das offenbar besonders überzeugend gelungen. Sie gewannen mit ihrem Konzept zwei Businessplan-Wettbewerbe in den USA und strichen dafür ein Preisgeld in Höhe 310.000 Dollar ein. Die Gründer betonen bis heute, genauso wichtig wie das zusätzliche Kapital sei der Lernaspekt gewesen. Die Mühe mit dem Plan habe geholfen, den eigenen Blick zu schärfen.

2. Ein starkes Team

Ebenso wichtig wie der Plan ist die Führungsmannschaft, die ihn gemeinsam umsetzen will. Ein Start-up ist „people business“, das gilt im Sozialen genau wie in jedem anderen Geschäft auch. Starke Führungspersönlichkeiten wie Luciano Balbo bei Oltre Venture oder Fred Beekers von Resto VanHarte können andere für ihre Ideen begeistern. Sie sind für ihre Mitarbeiter Ansporn und Vorbild zugleich.

Ein besonders starkes Team steht an der Spitze der britischen Blue Sky Development and Regeneration: ein ehemaliger Banker und ein ehemaliger Bankräuber. So schräg das klingt, Mick May und Steve Finn ergänzen sich ideal. Der eine spricht die Sprache der Investoren, der andere diejenige der Mitarbeiter, die schließlich selbst alle ehemalige Strafgefangene sind. Und beide scheinen tatsächlich enge Freunde zu sein.

Was passiert, wenn sich Geschäftspartner zerstreiten, wurde bei den Recherchen über ein Unternehmen deutlich, das es nicht in dieses Buch geschafft hat: ein internationales Projekt mit großen Ambitionen, eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft mit lokalen Produkten zu beflügeln. Schon nach ersten Erfolgen allerdings lagen die Ideengeber mit ihren deutschen Geschäftspartnern über Kreuz. Es folgte erbitterter Streit mit ehemaligen Partnern und Mitarbeitern. Die Querelen beschäftigen inzwischen eine Schar von

Anwälten. Das bindet viel Energie, verärgert die Investoren und kratzt am vermeintlich sozialen Image – keine gute Grundlage für ein erfolgreiches Geschäft.

3. Neue Wege

Besonders wertvoll ist eine Geschäftsidee immer dann, wenn sie neue, innovative Wege weist, um soziale oder ökologische Probleme zu lösen. Die staatlichen Budgets fürs Soziale oder für die Entwicklungshilfe können private Investoren bei Weitem nicht aufwiegen. Was sie aber können, ist Ideen zu entwickeln, was sich besser machen lässt. Sie können Treiber sein und Wegweiser für Reformen.

Luciano Balbo hat sich mit Oltre Venture genau das zum Ziel gesetzt. Sein Fonds entwickelt und finanziert Projekte, die dem italienischen Sozialstaat auf die Sprünge helfen. Er hat die untere Mittelschicht in seinem Land als Hauptopfer der aktuellen Wirtschaftskrise ausgemacht. Ihnen fehlt es zum Beispiel an Wohnraum oder bezahlbarer medizinischer Versorgung. Das bieten nun Balbos Unternehmen an. Es sind Familienzahnärzte, Gesundheitszentren, Kliniken und Wohnheime. Sie sind wirtschaftlich und an den Bedürfnissen der Kunden orientiert gemanagt und schreiben teils bereits nach wenigen Jahren schwarze Zahlen. Nachahmen erwünscht – gerne auch vom Staat.

Besseren Service für die Kunden und weniger Kosten für die Gesellschaft bietet das Team von VerbaVoice in München. Ihr mobiler Dolmetschdienst schenkt Hörgeschädigten Unabhängigkeit. Sie können ihre Übersetzer bei Bedarf per mobilem Internet zuschalten. Für die Sozialdienste und Krankenkassen ist diese Lösung zudem deutlich günstiger, als Präsenzdolmetscher mit langen Anfahrtszeiten durchs Land zu schicken. Von denen gab es ohnehin nicht genügend, sodass Hörgeschädigte für eine Begleitung bei Arzt- oder Behördenbesuchen bisher teils lange Wartezeiten hatten.

4. Die Kraft der Basis

„Hilfe zur Selbsthilfe“ heißt ein Grundprinzip in der Entwicklungshilfe. Schenke einem armen Bauern in Afrika keinen Hightech-Traktor, der nach wenigen Wochen kaputt ist, sondern lehre ihn das Pflügen und Düngen. Versetze die Menschen also in die Lage, sich aus eigener Kraft ein besseres Leben aufzubauen. „Empowerment“ (Ermächtigung) ist das englische Schlagwort.

Und das gilt auch für Sozialprojekte mit gutem Einfluss. Diese sollten die Menschen, deren Leben sie verbessern wollen, in Planung und Organisation einbeziehen. Vorbildlich tut das Drishtee in Indien. Das Sozialunternehmen hilft inzwischen Dorfbewohnern in mehreren Bundesstaaten beim Sprung in die Selbstständigkeit. Kleinlaster versorgen Tante-Emma-Läden auf dem Land mit Waren, vom Saatgut über Drogerieartikel des täglichen Bedarfs. Im Angebot sind Schulungen am Computer oder beim Sticken, die die Menschen ermuntern, eigene Unternehmen zu gründen.

Angebote machen und sehen, was ankommt – dieses Vorgehen hat sich bei Drishtee bewährt. Die Dorfbewohner sollen nicht Hilfsempfänger sein. Sie sollen sich aktiv für die Angebote entscheiden und dafür auch einen kleinen finanziellen Beitrag leisten.

Aus eigener Kraft etwas auf die Beine stellen, dazu will Jörg Richert auch Berliner Straßenkinder ermuntern. Er bietet neben Anlaufstationen mit Beratung und Soforthilfen auch Arbeit in einer kleinen Werkstatt an. Dort können die Jugendlichen selbst Mode gestalten, die im Karuna-Shop unter dem Label „Sophisticated People“ verkauft wird. Große Einnahmen erzielt die Werkstatt bisher nicht. Aber sie vermittelt den Jugendlichen, die es schaffen mitzumachen, die wichtige Botschaft: Du kannst etwas.

5. Der zweite Blick

Ein zweiter, genauerer Blick lohnt sich – auch und besonders bei Projekten mit Impact. Denn nicht jeder Businessplan hält rundum, was er verspricht. Im Fall von Husk Power Systems zum Beispiel sind es die kleinen Details

beim Vor-Ort-Besuch, die Zweifel schüren an der neuen, vermeintlich grünen Energie. Die Idee des indischen Unternehmens liest sich gut: Wir ersetzen Dieselgeneratoren durch Biokraftwerke. Befeuert mit Reishülsen entstehen deutlich weniger Abgase – eine Tatsache, die sich die findigen Unternehmer durch den Verkauf von Emissionszertifikaten bezahlen lassen. Einige Nebeneffekte allerdings sind in ihrer Umweltbilanz offenbar gar nicht eingepreist. Vor Ort machen so manche Kraftwerksbetreiber ein einträgliches Nebengeschäft. Sie pressen – teils auf von Husk als Bonus geschenkten Pressen – die Asche der verbrannten Reishülsen zu Kohlebriketts. Diese verkaufen sie dann an die lokale Bevölkerung. Und wenn die Landfrauen abends ihre Kochtöpfe über dem Kohlefeuer erhitzen, steigt tiefschwarzer Rauch auf über ihren Höfen. Darauf angesprochen poltert einer der Firmengründer nur: „Saubere Energie gibt es nicht, das kann mir keiner erzählen.“ Und überhaupt werde das „Soziale“ überbewertet, offenbar auch von den Investoren.

Auch beim Berliner Sozialunternehmen Karuna passt nicht jeder Baustein perfekt ins Bild. Zwar schwärmt Gründer Jörg Richert von Pilotschulen, die bereits die Kinder von Drogenabhängigen auffangen und sie fürs Leben stärken. Beim Vor-Ort-Besuch im Berliner Bezirk Buch präsentiert sich dann zwar eine wunderbare Schule mit Montessori-Konzept. Nur stammen die Kinder in Mehrheit aus gut situierten Familien. Kinder von Straßenkindern jedenfalls sind (noch) nicht darunter.

Eine neue Schule, die für zahlende Eltern der Umgebung attraktiv ist, kann ein guter Anfang sein, keine Frage. Besonders guten Einfluss gewinnt sie dann, wenn sie offen bleibt für Kinder von schwachen und bedürftigen Eltern, so wie es sich Karuna und viele andere freie Schulen auf die Fahnen geschrieben haben. Oft sind es genau solche Mischformen, die als Investitionen mit gesellschaftlicher Wirkung erfolgreich sind. Luciano Balbos Wohnheime und neue Gesundheitszentren sind ein weiteres Beispiel für solch eine Mischform. Sie richten sich zum Teil an zahlende Kundschaft, die marktnahe Konditionen verkraften kann. Einige Plätze aber bleiben für die Schwächsten reserviert. So kann beides möglich sein: sozialer Einfluss und Gewinne, wenn auch in beschränkten Maßen.

6. Beschränkte Gewinne

„Echtes Impact Investing ist eine Pionierleistung. Von unterschiedlichen Projekten werden zwangsläufig einige scheitern und nie Gewinne abwerfen. Es geht ja gerade darum, Neues auszuprobieren. Das ist ein Prozess von Versuch und Irrtum“, so beschreibt es Luciano Balbo. Und er hat recht. Jede Chance auf Innovation birgt immer auch das Risiko des Scheiterns. Das ist bei sozialen und ökologischen Neuerungen nicht anders als in anderen Feldern auch.

Zusätzlich aber sind die Gewinnmöglichkeiten im Sozialen durch andere Faktoren beschränkt. Nicht jede notwendige Hilfe verspricht finanzielle Renditen. Nicht jedes soziale oder ökologische Problem ist mit den Werkzeugen des Marktes zu lösen. Für die Berliner Straßenkinder von Karuna zum Beispiel ist es schon ein Erfolg, wenn sie überhaupt pünktlich zur Arbeit in der Werkstatt erscheinen. Ihre Probleme mit Drogen, ihren Familien und ihrem Leben sind oft so akut, dass sie erst einmal lernen müssen, ihren Alltag zu meistern. Mit den Leistungen von Nähern auf dem freien Arbeitsmarkt können sie nicht konkurrieren.

Das Gleiche gilt für die psychisch Kranken bei Loony oder die ehemaligen Strafgefangenen bei Blue Sky. Alle Gruppen brauchen eine intensive Betreuung, um überhaupt arbeitsfähig zu sein. Für die Unternehmen rentiert sich das erst einmal nicht. Ohne staatliche Zuschüsse, etwa für die Betreuer oder die verrechneten Stundenlöhne, würden sie nicht in die Gewinnzone kommen. Für die Gesellschaft insgesamt können solche Zuschüsse allerdings durchaus rentabel sein. Blue Sky in Großbritannien zum Beispiel gelingt es, die Zahl der Wiederholungstäter massiv zu senken. Karuna leistet gute Präventionsarbeit und hilft mit, dass Kinder und Jugendliche gar nicht erst zu Drogen greifen. Weniger Gefangene, weniger Drogenabhängige – das spart dem Staat auch Kosten. Eine moralische Verantwortung der Gesellschaft ist es allemal.

Fazit

Impact Investing also kann ein Werkzeug sein, um Dinge besser zu machen. Investoren können den Staat antreiben, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen. Sie können soziale Projekte mit starken Teams und klugen Strategien besonders innovativ oder besonders effizient organisieren und auf manchen Feldern auch wirtschaftlich Erfolg haben.

Eines aber können die Investoren auch in Zukunft nicht: die Hilfen von Staat und Privaten komplett ersetzen. Nicht für jede Gruppe von Bedürftigen gibt es einen Businessplan. Es gibt Menschen, seien es Drogenabhängige, ehemalige Strafgefangene oder psychisch Kranke, die funktionieren nicht in unseren gängigen Rastern von Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Auch sie gehören zur Gesellschaft. Auch sie brauchen Angebote, ihr Leben zu gestalten.

Diese Angebote können, dank guter Ideen von findigen Gründern, besonders gut gemacht sein. Zu Marktbedingungen Gewinne erwirtschaften, das allerdings werden sie nie. Projekte für die Schwächsten sind und bleiben angewiesen auf die Unterstützung von den Stärkeren.

Bibliografie und Literaturhinweise zum Thema Impact Investing

Weber, Melinda; Barbara Scheck: Impact Investing in Deutschland – Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, Impact in Motion 2012
Online unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-oDD2oADD-oEEDB94E/bst/xcms_bst_dms_38425_38426_2.pdf
(Stand: 08.01.2014)

Freireich, Jessica; Katherine Fulton: Investing for Social and Environmental Impact. A Design for Catalyzing an Emerging Industry. San Francisco: Monitor Institute 2009
Online unter: http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf
(Stand: 08.01.2014)

Koh, Harvey; Ashish Karamchandani; Robert Katz: From Blueprint to Scale. The Case for Philanthropy in Impact Investing. San Francisco: Monitor Institute 2012
Online unter: http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blueprint%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf
(Stand: 08.01.2014)

O'Donohoe, Nick; Christina Leijonhufvud; Yasemin Saltuk; Antony Bugg-Levine; Margot Brandenburg: Impact Investments. An emerging Asset Class. New York: J.P. Morgan Global Research; The Rockefeller Foundation; Global Impact Investing Network (GIIN) 2010
Online unter: <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/2b053b2b-8feb-46ea-adbd-f89068d59785-impact.pdf>
(Stand: 08.01.2014)

Saltuk, Yasemin; Amit Bouri; Giselle Leung: Insight into the Impact Investing Market. An in-depth analysis of investor perspectives and over 2,200 transactions. New York: J.P. Morgan Social Finance Research; Global Impact Investing Network (GIIN) 2011
 Online unter: http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/download?row=334&field=gated_download_1
 (Stand: 08.01.2014)

Investing for Impact. Case Studies Across Asset Classes. Published by: Bridges Ventures; The Parthenon Group. London, Boston, New York 2010
 Online unter: <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/d666caa9-9093-4f75-8502-9017a89a5dc7.pdf>
 (Stand: 08.01.2014)

Balandina Jacquier, Julia: Guide to Impact Investing for Family Offices and High Net Worth Individuals. Managing Wealth for Impact and Profit. s.l. 2011
 Zu beziehen über: <http://www.guidetoimpactinvesting.net/>
 (Stand: 28.01.2014)

Impact Investing: On the Rise – The Emerging Impact Investing Market. Hg. v. Berenberg; Beyond Philanthropy. Hamburg, Berlin 2013

Davis, Lee; Nicole Etchart: Alle in einem Boot. Engagierte Philanthropie – Eine Einführung. NESsT (Deutsche Übersetzung durch Active Philanthropy). San Francisco, Berlin 2007

Herausgeber

Active Philanthropy ist eine gemeinnützige Plattform, die soziale Investoren, Stifterinnen und Spender miteinander vernetzt. In den vergangenen Jahren hat Active erfolgreich mit über 100 führenden Unternehmerfamilien aus Deutschland, Europa und der ganzen Welt zusammen gearbeitet. Diese Unternehmerfamilien erwarten mehr von ihrem Geld, als dass es auf der Bank für sie arbeitet. Und sie möchten es nicht einfach nur weggeben. Sie wollen Dinge verändern – strategisch und nachhaltig. Deshalb werden sie Stifterinnen und soziale Investoren, die geben mit Kopf, Herz und Händen. Active Philanthropy unterstützt sie dabei, all ihre verfügbaren Ressourcen sinnvoll und effektiv für ihre gesellschaftlichen Ziele einzusetzen. Die Plattform finanziert sich maßgeblich durch Spenden der Gesellschafter, deren Finanzierung ihre Unabhängigkeit sicherstellt, sowie durch Einnahmen der Beratungsgesellschaft Beyond Philanthropy, die alle Gewinne an Active Philanthropy spendet.

Autorin

Dr. Inga Michler ist seit 1998 als Wirtschaftsreporterin in der WELT-Gruppe tätig. In Fribourg (Schweiz) und Granada (Spanien) studierte sie Volkswirtschaftslehre und promovierte über Standorte für Unternehmensgründer in Zukunftstechnologien. Das journalistische Handwerk erlernte sie an der Kölner Journalistenschule und später am Wirtschaftsdesk der Nachrichtenagentur REUTERS. Neben der Berichterstattung über volkswirtschaftliche Trends schreibt Inga Michler über Familienunternehmer und ihre Strategien.

- ¹ Freireich, Jessica, et al (2009) S.11. Übersetzt durch Active Philanthropy.
- ² Big Society Capital: <http://www.bigsocietycapital.com/> - ein Fonds der britischen Regierung mit dem Ziel, den Markt für soziale Investitionen zu entwickeln durch Vermittlung von Angebot und Nachfrage. Der Fonds ist mit bis zu 600 Millionen GBP ausgestattet.
- Europäische Kommission: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm
- ³ Freireich, Jessica, et al (2009) S. 5.
- ⁴ O' Donohoe, Nick, et al (2010) S. 6.
- ⁵ Koh, Harvey, et al (2012) S. 4.
- ⁶ Koh, Harvey, et al (2012) S. 8

Fußnote: Ein Platz für die Geschundenen

¹ Name von der Redaktion geändert

Fußnoten: Zwischen zwei Welten

- ¹ Name von der Redaktion geändert
- ² Name von der Redaktion geändert