

S I D

Society for International Development

Chapter Bonn



**Nachlese zum 92. Entwicklungspolitischen Fachgespräch
des 6.12.2012**

Soziales Unternehmertum in Entwicklungsländern - Seine Förderung durch die KfW Entwicklungsbank

Mit Frau Barbara Schnell¹

Vortrag

Das Interesse der KfW an dem Thema „Soziales Unternehmertum“ kann aus zweierlei Richtungen beantwortet werden:

Einerseits durch das steigende Interesse an Themen wie *impact investing* und *inclusive growth*² auf Seiten der Investoren und Geber. Das Thema „soziales Unternehmertum“, in dem es um die Nutzung privatwirtschaftlicher Initiativen zur Lösung der Probleme der *base of the pyramid* in Entwicklungsländern geht, fügt sich in den Zielkatalog der KfW Entwicklungsbank ein.

Andererseits hat sich das Bundesfamilienministerium mit dem Anliegen an die KfW gewandt, eine Initiative für soziale Unternehmer in Deutschland zu entwickeln. So greift die KfW dieses interessante Förderthema, sowohl in der Inlandsförderung, als auch in der Entwicklungszusammenarbeit auf.

¹ Frau Schnell ist studierte Betriebswirtin und begann ihre Karriere bei JP Morgan. Anschließend wechselte sie zur Dresdner Bank in den Bereich „Projektfinanzierung“. Vor gut zehn Jahren kam dann der Wechsel zur KfW, ebenfalls in dem Bereich der Export- und Projektfinanzierung. Nach Stationen in der KfW Entwicklungsbank (Schwerpunktteam kommunale Infrastruktur Europa) und im Konzernvorstandsstab mit Zuständigkeit für europäische Geschäftspolitik ist Frau Schnell seit zwei Jahren wiederum in der KfW Entwicklungsbank als Abteilungsdirektorin für Projekte der Nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Asien verantwortlich.

² Impact investments are investments made into companies/organizations with the intention to generate measurable social and environmental impact alongside a financial return.

Inclusive growth describes the equally inclusion in the growth process of a country. In 2006 the KfW did sign *the Principles for Responsible Investment (PRI)* to develop a sustainable investment approach (vgl.

http://nachhaltigkeit.kfw.de/EN_Home/Sustainable_investment/KfWs_sustainable_investment_approach/index.jsp

Im Rahmen ihrer Suche nach passenden Partnern stand die KfW in stetem Kontakt mit Organisationen, die sich für das Thema engagieren, u.a. der Ashoka-Initiative. Diese betrachtet die Thematik „soziales Unternehmertum“ in Deutschland, aber auch international und wählt weltweit Unternehmerpersönlichkeiten und deren innovative Geschäftsmodelle aus, um deren Entwicklung durch Stipendien zu fördern. Durch ihre Kenntnis relevanter Geschäftsmodelle ist die Ashoka-Initiative interessanter Kooperationspartner für die KfW. Ashoka ist ihrerseits an einer Zusammenarbeit interessiert, um gemeinsam mit der KfW an für die Finanzierung sozial motivierter Geschäftsmodelle relevanten Rahmenbedingungen zu arbeiten.

Des weitern ist die KfW während ihrer Arbeit auf das von Vineet Rai (V.D.) gegründete Sankalp-Forum, gestoßen, welches in Indien als landesweites Netzwerk fungiert und Investoren und soziale Unternehmen zusammen bringt, damit Geschäftsmodelle bekannt gemacht werden und so kleine Unternehmer mit ‚guten Ideen‘ unterstützt werden können.

Von dort stammt auch die Definition des „sozialen Unternehmers“, den die KfW für unterstützenswert hält. Danach sind Soziale Unternehmer solche „Unternehmer, die einem Problem *der base of the pyramide* bzw. benachteiligten Bevölkerungsgruppen auf innovative Art und Weise eine Lösung anbieten“.

Dieses Geschäftsmodell müsse Wachstumspotential haben und nachhaltig sein, d.h. langfristig in der Lage sein, die Finanzierung für weiteres Wachstum zu akquirieren.

Die daraus abgeleiteten vier Kriterien lauten:

1. Lösung eines gesellschaftlichen / sozialen Problems als Zielsetzung
2. Innovation bei den Lösungsansätzen
3. Potential für Wachstum muss gegeben sein
4. Nachhaltigkeits-Kriterien sind einzuhalten

Die Sektoren, in denen solche Unternehmer üblicherweise agieren, sind die Bereiche Gesundheit, Wasser, Abwasser, Sanität, Agrobusiness und innovative Vertriebsmodelle.

Die KfW hat gemeinsam³ mit dem BMZ in einen von Vineet Rai initiierten Fonds für soziale Unternehmer in Indien investiert, um Erkenntnisse zur konzeptionellen Entwicklung des Themas „soziales Unternehmertum“ zu gewinnen.

An den folgenden Beispielen – es handelt sich um Unternehmen, in die der oben genannte indische Fonds investiert hat - wurde der Ansatz „soziales Unternehmertum“ praxisnah vorgestellt:

1. *Milk Mantra*

In diesem Projekt geht es um die Einbindung von Kleinbauern in die landwirtschaftliche Wertschöpfungskette im relativ armen indischen Bundesstaat Orissa. Die Milch der Kühe von rund 5000 Kleinbauern wird durch bereitgestellte

³ BMZ Treuhandmittel 50%, KfW Fördermittel 50%.

Behälter eingesammelt, dann weiterverarbeitet und in Ballungszentren, u.a. als Paneer, Joghurt und Butter vermarktet.

Zusätzlich bekommen die Produzenten eine Ausbildung in artgerechter Tierhaltung und Tierzucht.

Mittelfristig sollen so zusätzlich 200 Arbeitsplätze in Orissa geschaffen werden.

Bedingung für die Investition ist, dass das Geschäftsmodell der Bevölkerung einen Mehrwert bringt.

Die Wirkung des Vorhabens wird anhand bestimmter Indikatoren wie Milchvolumen, Anzahl der Farmer oder Anzahl der Arbeitsplätze (Vollzeit, Einhaltung sozialer Kriterien) festgestellt.

2. „Geldautomat für den ländlichen Raum“

Die zweite Unternehmung ist ein Beispiel der *Financial Inclusion*. Ein Unternehmen hat einen Geldautomaten entwickelt, dessen Betriebskosten etwa bei der Hälfte der Kosten eines gängigen Automaten liegen. Der Geldautomat ist solarbetrieben, nutzt die Schwerkraft statt Elektronik zur Geldausgabe, funktioniert sogar bei Temperaturen um 50°C und eignet sich daher optimal für ländliche Regionen in Indien.

Der Mehrwert des Automaten für die Bevölkerung liegt darin, dass der Automat in räumlicher Nähe zur Verfügung steht und die Menschen, wenn sie z.B. finanzielle Sozialleistungen erhalten, diese aus dem Automaten von ihrem Konto beziehen können, was ihren zeitlichen Aufwand und die Korruptionsanfälligkeit des Systems stark reduziert. Bis 2015 sollen mit 5500 Automaten rund 3,6 Millionen Kunden erreicht werden.

Welches sind die Kriterien für ein gelungenes Geschäftsmodell?

Für die Verbreitung eines erfolgreichen innovativen Geschäftsmodell bedarf es allerdings eines zusätzlichen „Öko-Systems“, d.h., das Geschäftsmodell muss bekannt gemacht werden, man muss Investoren und Unternehmer zusammen bringen und es bedarf einer Eigenkapitalkultur.

Nach einer anfänglichen Analyse des Geschäftsmodells durch den Fonds, ob ein kostensenkender, einkommens- oder beschäftigungssteigernder Nutzen für die Zielgruppe (Base of the Pyramid) gegeben ist, steht in der Fondphase das Investmentteam im intensiven Kontakt und in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmern, um betriebswirtschaftlicher Schwerpunktsetzung, Anpassung der Steuerung und Organisationsstruktur des Unternehmens an ein Wachstumsszenario zu unterstützen. Für diese Aufgaben ist ein erfahrenes Team von Nöten, da nicht jedes Projekt zwangsläufig erfolgreich sein wird.

Eine asienweite Studie, in der weitere potentielle Regionen, in denen die Rahmenbedingungen für die Implementierung solcher Investitionen gegeben sind, ausfindig gemacht wurden, ergab, dass Indien viel Potential bietet und bereits ein stark entwickeltes Unternehmertum aufweist. In Kambodscha, Indonesien, auf den Philippinen konnten ebenfalls gute Rahmenbedingungen identifiziert werden.

Die KfW konzipiert im Auftrag des BMZ gegenwärtig eine Initiative, in deren Rahmen lokal agierende Investment-Teams in den Ländern Investitionen in soziale Unternehmen tätigen sollen.

Die Schwierigkeit liegt derzeit darin, dass die Geberinteressen die Anzahl der Zielunternehmen übersteigt und die KfW folglich versucht, durch ihre Initiative die Arbeit von relevanten Gründungszentren zu unterstützen.

Diskussion

Die Diskussionsrunde wird mit der Frage eröffnet, ob die soziale Komponente des „social entrepreneurship“ auf die so genannte *base of the pyramid* abzielt oder an den Gesellschaftsschichten, die wirklich arm sind, vorbei geht. Im Hinblick auf die vorgestellten Projekte kommt also die Frage auf, ob diese Aktivität nicht doch nur eher den Teil der Bevölkerung einbezieht, der Geld hat? Denn Geldautomaten seien ja nur wirklich für den Teil der Bevölkerung sinnvoll, der Geld hat, was z.B. einhergeht mit dem Eigentum an vier bis fünf Kühen.

Frau Schnell antwortet darauf, dass die Schwellen zur Armutsdefinition teilweise sehr unterschiedlich ausfallen würden, dass ein „bisschen Geld immer da“ sei und ein bestimmter Teil der Bevölkerung in Indien staatliche Zuwendungen erhält. Sie verweist auf die Vergabe von Mikrokrediten, die an den Teil der Bevölkerung gerichtet sind, die tatsächlich „ganz unten“ anfangen.

Mit Verweis auf strukturelle Defizite in Indiens Politik in Hinblick auf armutsbekämpfende Maßnahmen kommt die Frage auf, wieso dort aus Sicht der KfW die strukturellen Rahmenbedingungen für Investitionen in langfristige und nachhaltige Geschäftsmodelle gegeben sind.

Frau Schnell erwidert, dass das Wachstum der letzten Jahre eine gesteigerte Kaufkraft für den ärmsten Teil der Bevölkerung Indiens bewirkt habe und die Rahmenbedingungen im Vergleich zu anderen Ländern, wie bspw. Pakistan, sehr gut seien und diese durch eine funktionierende Regierung sogar noch verstärkt würden.

Auf die Frage, ob solche Projekte in Afrika vorstellbar sind, wird Kenia als Hot Spot für soziales Unternehmertum im landwirtschaftlichen Bereich genannt.

Anschließend wird gefragt, ob all dies denn wirklich eine neue Idee sei und es nicht schon immer soziales Engagement von Seiten der Unternehmer gegeben habe?

Frau Schnell erwidert, dass es sich um eine relativ junge Bewegung in einer Nische handele, die vorher auf wenig Interesse gestoßen sei. Allein darin könne man schon einen Mehrwert sehen, weil es nicht viele Unternehmen gebe, die sich darüber Gedanken machten, wie man beispielsweise mit seinem Angebot in die entlegendsten Regionen Indiens vorstößt.

Mit Verweis auf das vorhergehende epf wird gefragt, was das „social“ für den *entrepreneur* ist. Frau Schnell wird die Frage gestellt, ob sie zustimmt, dass „soziale Probleme gelöst werden, dies aber nicht notwendigerweise bedeutet, dass man sozial agiert?“

Schließlich seien die zuvor erwähnten Projekte Beispiele eines jeden normalen Unternehmens, wie bspw. eines Autofabrikanten:

Thematisiert wird auch, dass hinter dem Unternehmer möglicherweise ja auch Investoren als Stakeholder mit gewissen Renditeinteressen stehen. Das Unternehmen muss also eventuell einerseits Kapitalkosten einspielen und andererseits seinen Unternehmern auch ein gewisses Gehalt einräumen!

Dies gipfelte in der Feststellung: „Man muss sich das „Soziale Unternehmersein“ leisten können!“. Dabei wurde auf die begriffliche Trennung zwischen „social enterprises (problemorientiert)“ und social business (zusätzliche Komponente des ethischen Unternehmertums)“ hingewiesen.

Frau Schnell erwidert auf die Frage, ob dann nicht jegliches Unternehmen, das zu einer Bedürfnisbefriedigung beiträgt, d.h. bspw. auch ein Automobilfabrikant als sozialer Unternehmer angesehen werden kann, dass es sich um eine fest umrissene Zielgruppe handele und es sich bei den Investitionen der KfW nicht um Luxusgüter, wie z.B. ein Auto, sondern um lebensnotwendige Ressourcen handele wie Wasser, Solarenergie etc. Und auch die Beschäftigungswirkung des Geschäftsmodells zu berücksichtigen sei.

Frau Schnell fügt hinzu, dass ein Unternehmer, der sich, aus welcher Motivation auch immer, darüber Gedanken macht, wie man Kleinbauern in einer bestimmten Region in die Wertschöpfungskette einbinden kann, doch „kein schlechter Mensch“ sein kann. Allein die Motivation, in solch einen unsicheren und unattraktiven Markt einzusteigen, sei schon ein Zeichen sozialen Engagements.

Des Weiteren stelle die KfW sicher, dass das Soziale bei den Investitionen nicht ins Hintertreffen gerät und dass Investoren sich nicht nur für Rendite interessieren, sondern durchaus auch die soziale Komponente im Blick haben.

Die Begrifflichkeit des „sozialen Unternehmers“ wird von einigen Teilnehmern in Frage gestellt und stattdessen auf „inclusive business“ als Alternativbegriff hingewiesen, welcher auf die „Inklusion armer Bevölkerungsschichten in die Wertschöpfungskette“ abzielt.

Laut Referentin sei der Begriff „inclusive business“ insofern besetzt, als dass er alle Unternehmensgrößen mit einschließt und die ärmere Bevölkerung als Konsument, Produzent und Vertriebssystem mit einbezieht, wohingegen die KfW hauptsächlich im Bereich der Konsumenten aktiv sei und demnach quasi einen Ausschnitt des „inclusive business“ abdeckt.

Einigen Teilnehmern reichte alleine die Verbesserung der Lebensverhältnisse bzw. der Mehrwert für die Bevölkerung nicht aus zur Erfüllung der sozialen Komponente, wenn z.B. der Unternehmer ein „Schlitzohr“ ist und dabei unter Umständen viel Geld verdient.

Frau Schnell weist darauf hin, dass man Gefahr laufe, sinnvolle Projekte mit zu vielen Erfüllungs-Kriterien zu überfrachten. Man könne nicht erwarten, dass diese zu 100% erfüllt werden. Wenn ein Geschäftsmodell als sinnvoll erachtet wird, dann könne die Einhaltung von Standards nach und nach eingeführt werden.

Der Begriff „soziales Unternehmertum“ hat in dieser Gesprächsrunde eine positive Note bekommen. Die Frage, was die soziale Komponente sei und ob diese nur im

Geschäftsmodell oder nicht doch im ganzen Unternehmerverhalten zu liegen hat, blieb offen.

Hinweis:

Am 8.1. 2013 wurde das Thema fortgesetzt bei einem epf mit Herrn B. Dreyer von der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG).