

Sonderdruck



Venture Philanthropy in Theorie und Praxis

*Philipp Hoelscher
Thomas Ebermann
Andreas Schlüter (Hrsg.)*

*Mit freundlicher Unterstützung des
Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft*

Venture Philanthropy in der Praxis – Die Canopus Foundation

von Peter W. Heller

Inhalt

Die Gründung der Stiftung: Motive, Ziele, erste Versuche

Das Tätigkeitsfeld von Canopus

*Der „Modus Operandi“ der Stiftung: Projektsuche und Auswahlverfahren,
Leistungsangebot, Kooperationen*

*Standbein und Spielbein: Einsatz einer Beteiligungsgesellschaft an den Grenzen
der Möglichkeiten der gemeinnützigen Stiftung*

Förderung jenseits des Geldes: Marktextpertise und Produktentwicklung

Vom lokalen Projekt zur globalen Initiative: „Solar for All“

Venture Philanthropy for All? Wohl kaum ...

Die Gründung der Stiftung: Motive, Ziele, erste Versuche

Am Anfang war die Tat: Im Frühjahr 1997 fanden sich die Mitglieder meiner Familie zusammen und beschlossen ohne lange Diskussion die Gründung einer privaten Stiftung; den maßgeblichen Beitrag als Stifter leistete mein Vater Wolfgang Heller. Der Grundstock an Stiftungskapital, die Frucht jahrzehntelanger erfolgreicher Arbeit im mittelständischen Familienunternehmen, sollte durch den Übergang des Familienvermögens auf die jüngere Generation nicht nur privaten, sondern auch gemeinnützigen Zwecken zugute kommen, dabei sollte die „unternehmerische“ Herkunft des Kapitals aber nicht in Vergessenheit geraten.

Keiner von uns hatte vor diesem Zeitpunkt etwas von *Venture Philanthropy* (VP) gehört, der Begriff trat nicht vor 2003 in unser Blickfeld. Allein die Verankerung des Projekts „Stiftungsgründung“ im Umfeld langjähriger unternehmerischer Erfahrung, die Finanzierungsaufgaben ebenso umfasste wie direkte Managementverantwortung im operativen Geschäft, sorgte jedoch für eine schnelle Abkehr vom Modell einer reinen „Scheckbuch-Philanthropie“. Die finanziellen Zuwendungen an Projekte sollten nicht wie Spenden passiv in die Hände anderer, intermediärer Organisationen gelegt werden. Des Risikos eines solchen Weges waren sich die Gründer zumindest ansatzweise bewusst und bereit, die eigene Expertise im schwierigen Terrain der Unternehmens- und Projektfinanzierung und -förderung in Entwicklungsländern zu erproben.

Die in der Satzung verankerte Zweckbestimmung der neuen Canopus Foundation wählten wir „sufficiently vague“ (wie man in UNO-Kreisen gerne zu sagen pflegt), um einer zukünftigen genauen Festlegung des Tätigkeitsfelds der Stiftung viele Türen

offen zu halten: Entwicklungshilfe und Armutsbekämpfung, Umwelt- und Klimaschutz, Förderung der Wissenschaft: Dies ermöglichte eine ausreichende thematische Bandbreite, die von der Definition gemeinnütziger Arbeit in der deutschen Abgabenordnung abgedeckt war. Der Name der neuen Stiftung sollte den Weg weisen: „Canopus“ ist der zweithellste Stern des nächtlichen Himmels (nach Sirius), der seinen Namen der antiken oberägyptischen Hafenstadt Kanobos verdankt, er ist aber nur in südlichen Breiten zu sehen – dort sollte die Canopus Foundation ihre Aufgabe finden. De facto hatte ich als designerter geschäftsführender Vorstand „carte blanche“, die thematische Fokussierung der Stiftungsarbeit, ihre Positionierung in der nationalen und internationalen Stiftungslandschaft, den organisatorischen Aufbau sowie meine persönlichen Interessenschwerpunkte in Einklang zu bringen und mit ersten Projekten zu testen. Nach der behördlichen Genehmigung der Stiftungsgründung im Oktober 1997 waren die drei folgenden Jahre ein Herantasten an Themen, Kriterien und Koordinaten, um Canopus ein eigenständiges Profil zu geben:

- Themenfelder der Stiftungsaktivitäten?
- „Hardware“: Märkte und Technik, oder „Software“: Bildung und Information?
- Projektarbeit in allen Regionen oder geographische Beschränkung?
- Projektbetreuung mit eigenem Personal oder „Outsourcing“?

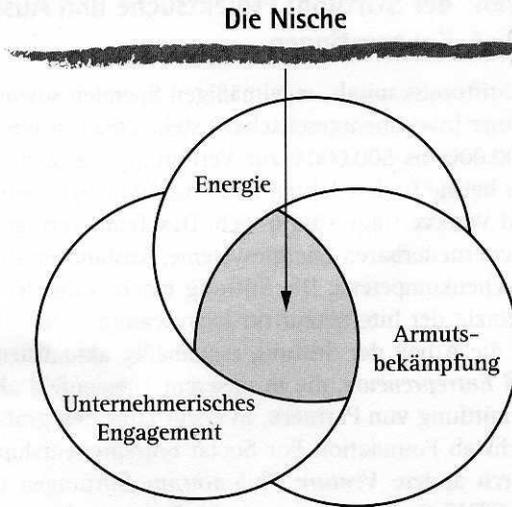
Die Summe der vielen Irrtümer, Fehler und kleinen Erfolgserlebnisse in dieser Zeit lieferte eine brauchbare Erfahrungsgrundlage, um ein Canopus-eigenes Profil der Wagnis-Philanthropie herauszuarbeiten. Vor allem die in den Jahren 2000 und 2001 in Kooperation mit Grameen Shakti und Grameen Cybernet erfolgreich realisierte dezentrale elektrische Versorgung dreier Dorfschulen mit Solarsystemen in Bangladesch brachte Klarheit über den zukünftigen Weg der Stiftung – und machte Appetit auf weitere Projekte dieser Art.

Das Tätigkeitsfeld von Canopus

Was kann eine private Familienstiftung tun, wenn sie nicht die Förderarbeit der großen internationalen Stiftungen und NGOs, der staatlichen und halbstaatlichen Entwicklungshilfeorganisationen oder der UNO-Behörden UNDP, UNEP und HABITAT im kleineren Maßstab kopieren will? Sie sucht sich eine Nische, in der mit den spezifischen Vorteilen der privaten Stiftung – schnelle Entscheidungen bei der Vergabe von Fördermitteln, Expertise im Thema und hohes persönliches Engagement – ein katalytischer Mehrwert gewonnen werden kann.¹ Der unternehmerische „venture“-Charakter von Canopus ist wie beschrieben in der Stiftungs-„DNA“ vorgeprägt, eine Ausrichtung der Förderung auf *Social Entrepreneurs* lag damit nahe. Im Dialog mit erfahreneren Kolleginnen und Kollegen anderer in diesem Sektor tätiger Organisa-

1 Die Synergie von hohem persönlichen Engagement und „unternehmerischer“ Handlungsfähigkeit hat Mark Kramer jüngst unter dem Stichwort Catalytic Philanthropy thematisiert (Kramer 2009: 30–35).

tionen (Acumen Fund, Ashoka, E & Co., Technoserve) über die eigenen Erfahrungen formte sich über die ersten Jahre ein klares Tätigkeitsfeld für Canopus heraus: die Arbeit mit und für *Social Entrepreneurs* in Entwicklungs- und Schwellenländern, die mit dezentralen Energiesystemen netzferne ländliche Regionen und urbane Armutsviertel („Slums“) elektrifizieren.



Als dezentrale und umweltfreundliche Energiesysteme sind kleine Laufwasserkraftwerke (micro hydro), kleine Windturbinen und vor allem solare Photovoltaik-Anlagen (PV) die Produkte der Wahl.

Der Zugang zu einer Stromversorgung für die Beleuchtung der Hütten und Häuser, die Ladung einer Batterie für den Nachtstrom, den Betrieb von Mobiltelefon, Radio, TV und Ventilator ist dort eine elementare Voraussetzung für die Verbindung zur „Welt“, die Aufnahme einer Arbeit und die Erhöhung der Haushaltseinkommen. Das gilt auch für die schulischen Aussichten der Kinder: Wo sie tagsüber Feldarbeit zu leisten haben, können der Unterricht und die Hausarbeiten nur nach Einbruch der Nacht unter Einsatz künstlicher Beleuchtung stattfinden. International anerkannte Dorfentwicklungskonzepte wie das Barefoot College in Tilonia, Rajasthan kennen diese Herausforderungen gut und wissen um die zentrale Bedeutung, die eine dezentrale Stromversorgung für die Zukunft der Dörfer und Slums hat.

Die Selbstbegrenzung von Canopus auf unmittelbare Projektförderung und „direct action“ ist ein wichtiger Aspekt unserer Bemühungen, sich im weiten Themenfeld der erneuerbaren Energien, der ländlichen Entwicklung und des Sozialunternehmertums nicht zu verzetteln und zu verlieren. Die eher politikhafte Überzeugungsarbeit („advocacy“) und Kooperation bei öffentlichen Vorhaben wird von der Base Foundation (Basel Agency for Sustainable Energy) wahrgenommen, eine von Canopus im Jahr

2001 mit gegründete gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Basel, die der UNO-Organisation UNEP (United Nations Environment Programme) als „Collaborating Center“ formal assoziiert ist (www.energy-base.org).

Der „Modus Operandi“ der Stiftung: Projektsuche und Auswahlverfahren, Leistungsangebot, Kooperationen

Aus den Erträgen des Stiftungskapitals, regelmäßigen Spenden sowie Zuwendungen der Forseo GmbH (meiner Investmentgesellschaft) steht Canopus ein jährliches operatives Budget von 300.000 bis 500.000€ zur Verfügung. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrug in den Jahren 2000 bis 2009 zwischen drei und sechs Personen, Teilzeit- und Werkverträge sind üblich. Das Team verfügt über eine gute Expertise im Bereich der erneuerbaren Energiesysteme, Auslandserfahrungen und die notwendige Fremdsprachenkompetenz. Die Stiftung macht keinerlei „Werbung“ für ihre Förderangebote, einzig der Internetauftritt (www.canopusfund.org) wird als Informationsquelle über die Arbeit der Stiftung regelmäßig aktualisiert. Wir erhalten Kenntnisse über *Social Entrepreneurs*, die in unserem Themenfeld aktiv sind, überwiegend durch die Vermittlung von Partnern, in erster Linie den großen Förderorganisationen Ashoka, Schwab Foundation For Social Entrepreneurship und die Skoll Foundation, sowie durch andere *Venture Philanthropy* Stiftungen und Fonds wie Avina, Acumen oder LGTVP und das Netzwerk der European Venture Philanthropy Association (EVPA), bei dem Canopus seit Januar 2008 Mitglied ist.

Es gibt kein formalisiertes Antragsverfahren für die Förderung. Wenn der Erstkontakt zum potentiellen Partner nahelegt, dass er im Themenfeld von Canopus tätig ist und die Stiftung sinnvoll für ihn tätig werden könnte, werden zunächst die schriftlich verfügbaren Unterlagen von einem Projektmanager ausgewertet, der eine Zusammenarbeit mit dem *Social Entrepreneur* übernehmen würde. Kommt die Vorprüfung zu einem guten Ergebnis, besucht der Projektmanager das Unternehmen im Rahmen eines „field trips“, um die beteiligten Personen, die Infrastruktur, die „Kunden“ des „Social Enterprise“ und die lokalen Rahmenbedingungen kennen zu lernen. In der Regel gibt dieser Besuch hinreichend Aufschluss über den Bedarf an Förderung und führt zu einer ersten Einschätzung, inwieweit Canopus der richtige VP Partner ist. Der intuitive Anteil an der Entscheidung für ein Engagement ist hoch, unser Bauchgefühl hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit des *Social Entrepreneurs* und seiner moralischen Beweggründe ist letztlich ein ausschlaggebender Faktor, ob wir für sie oder ihn tätig werden.

Die primäre Fokussierung der Stiftung auf *Social Entrepreneurs* ist nicht gleichbedeutend mit einer Beschränkung auf wirtschaftlich selbsttragende Projekte, aber ihr Potential, zumindest langfristig eine Kostendeckung zu erreichen („financial sustainability“), stellt ein wichtiges Auswahlkriterium dar.

Im nächsten Schritt wird ein Memorandum of Understanding (MoU) unterzeichnet, das die Ziele der Zusammenarbeit, die Förderleistungen und die damit verbundenen Aufgaben beider Seiten enthält. Auf ein zeitaufwendiges Reporting, das für die *Social Entrepreneurs* im Regelfall kaum zu leisten ist, wird verzichtet, stattdessen werden die „field trips“ in jährlicher Frequenz fortgesetzt und eine ständige Korrespondenz geführt. Nach Ablauf des MoU bewertet die Stiftung gemeinsam mit dem Partner die Fortschritte; die Zusammenarbeit wird entweder beendet oder mit einer neuen Vereinbarung fortgesetzt.

Das Leistungsangebot von Canopus umfasst *Zuwendungen* (grants) und Darlehen (loans), Eigenkapitalbeteiligungen (equity positions) und nicht-monetäre Unterstützungsleistungen. Die Zuwendungen dienen vor allem der Sicherstellung der operativen Handlungsfähigkeit und der Deckung von Zusatzkosten, die beim weiteren Aufbau des „Social Enterprise“ entstehen; ihr Volumen bewegt sich allgemein in der Größenordnung von 15.000 bis 100.000 €. Strukturelle Defizite werden von der Stiftung nicht übernommen, durchaus aber Krisenfinanzierungen wie die Abwendung einer kurzfristig drohenden Insolvenz bei positiver Fortführungsprognose. Darlehen vergibt Canopus in Fällen, bei denen eine zusätzliche Einkommensquelle erschlossen werden und die Rückzahlungsfähigkeit aus dem Projekt selbst sichergestellt werden kann. Eine Beteiligung als Eigenkapitalgeber, die in vielen Projekten die adäquate Form der Wagnisfinanzierung wäre, ist aufgrund des rechtlichen Rahmens, dem eine deutsche Stiftung durch das Gemeinnützigkeitsrecht unterliegt, nur im Ausnahmefall möglich. Wir bedienen uns daher zur Übernahme von Eigenkapitalbeteiligungen der Forseo GmbH, dem kommerziellen Schwester-Unternehmen von Canopus, die „frei“ investieren kann und für entstehende Gewinne Steuern zu zahlen hat.

Bei jeder Form der finanziellen Unterstützung von *Social Entrepreneurs* streben wir Kooperationen mit anderen Stiftungen und VP Partnern an; die Teilung des Risikos und die Synergien aus gemeinsamer Projektprüfung und -begleitung erleichtern den kontinuierlichen Aufbau eines handlungsfähigen Netzwerks von VP Investoren. Vice versa beteiligt sich Canopus gerne an VP Konsortien, die von anderen Stiftungen initiiert werden.

Standbein und Spielbein: Einsatz einer Beteiligungsgesellschaft an den Grenzen der Möglichkeiten der gemeinnützigen Stiftung

Das deutsche Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht kann mit der Idee eines „Social Venture Investments“, einer Unternehmensbeteiligung mit sozialem Wagniskapital, im Grunde nichts anfangen. Stiftungen sind einerseits gehalten, ihre Überschüsse zeitnah für Zuwendungen und Spenden oder eigene Projekte auszugeben, andererseits ihr Stiftungsvermögen möglichst konservativ und risikoarm anzulegen. Noch heute wird Stiftern – ich kenne mehrere Fälle im persönlichen Umfeld – von ihren Vermögens- und Steuerberatern nahegelegt, ihr Stiftungskapital in „mündelsicheren“

Anleihen anzulegen. Die konservative Haltung der Berater und der Rechts- und Fachaufsichtsbehörden hat dennoch nicht geholfen, die Millionenverluste in den deutschen Stiftungsvermögen durch die Pleite von Lehman Brothers im Oktober 2008 abzuwenden – Lehman war ja eine Investmentbank mit „top rating“. Wenn eine Fonds- oder Direktbeteiligung an deutschen Windparks oder Solarkraftwerken noch Chancen auf eine wohlwollende Prüfung hat, ist eine Eigenkapitalbeteiligung an einem „Social Enterprise“ in einem Entwicklungsland in der Regel nicht genehmigungsfähig: Länderrisiko, Währungsrisiko und Unternehmensrisiko kumulieren sich und katapultieren die Transaktion in eine spekulative Risikoklasse. In problematischen Fällen hilft es sehr, sich vorab bei der Finanzverwaltung mithilfe einer verbindlichen Anfrage Klarheit darüber zu verschaffen, ob eine finanzielle Transaktion der Stiftung genehmigt wird oder nicht. Canopus hat sich bisher aus den genannten Gründen nicht mit Eigenkapital in Entwicklungs- und Schwellenländern engagiert, dort wird im Bedarfsfall ihr Schwester-Unternehmen, die Beteiligungsgesellschaft Forseo GmbH aktiv. Forseo hält als nicht gemeinnützige, „konventionelle“ Investmentgesellschaft acht Unternehmensbeteiligungen (Stand: Oktober 2009) im Sektor der Solarenergie, Windenergie und Energieeffizienztechnologien mit den Schwerpunkten auf Projektentwicklungen in Deutschland, Frankreich und Chile sowie der Frühphasen-Technologieförderung. Im Portfolio dieser gewinnorientierten Investitionen kann Forseo eine „social venture“-Komponente beimischen, die quantitativ nur marginal auf das Unternehmensergebnis „durchschlägt“ und, als Hochrisikoposition, bei Totalverlust zumindest eine volle Verlustabschreibung ermöglicht. Dazu ein Beispiel:

2004 ergab sich die Notwendigkeit, durch eine Eigenkapitalbeteiligung das im Aufbau befindliche Projekt Quiron der brasilianischen Organisation Ideaas zu stützen. Quiron verbindet die ländliche Stromversorgung mit PV-Systemen und ein Konzept zur Produktionssteigerung der organischen Land- und Viehwirtschaft durch den Einsatz von solar betriebenen Elektrozäunen. Am Ende der Wertschöpfung steht ein zertifizierter organischer Büffel-Mozzarella: ein hochwertiges Produkt für die amerikanischen und europäischen Feinkostmärkte, das den an Quiron beteiligten Kleinbauern und Gauchos ein auskömmliches Einkommen sichert. Mit dem Gründer und Leiter von Ideaas, dem Ashoka Fellow Fabiò Rosa, arbeitete Canopus bereits seit 2001 eng zusammen und hatte finanzielle Zuwendungen sowie eine intensive personelle Unterstützung (eine Projektmanagerin eigens für Ideaas) für seine Initiativen gewährt. Mit einem *Equity Stake* von Forseo in Höhe von 50.000€ konnte Quiron in der Startphase auf eine solide Kapitalbasis gestellt werden: Innerhalb von 12 Monaten nach Zeichnung der Beteiligung investierten eine holländische und eine amerikanische Stiftung weiteres Eigenkapital in Höhe von insgesamt 800.000€. Forseo konnte zwei Jahre später den *Equity Stake* an einen niederländischen VP Partner zum Nennwert weitergeben und einen „exit“ ohne Verlust realisieren. Der maßgebliche Nutzen der von Forseo gewährten Zwischen- oder Brückeninvestition in Form von Eigenkapital war die Stärkung der Bonität von Ideaas in der kritischen Frühphase von Quiron.

Förderung jenseits des Geldes: Marktexpertise and Produktentwicklung

Geld ist nicht alles: Diese Erfahrung dürfte jeder Venture Philanthropist im Laufe der Jahre gemacht haben. Eine reine „Scheckbuch-Philanthropie“ stößt schnell an ihre Grenzen, wenn die geförderten „Social Enterprises“ ihr Geschäftsmodell verfehlen, weil sie die oft sehr dynamische Entwicklung ihrer „Märkte“ falsch einschätzen, die Kosten für die Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen zu optimistisch kalkulieren oder ihr Personal den Aufgaben nicht gewachsen ist. Geld alleine hilft da nicht weiter. Canopus hat sich im Laufe der Jahre ein Konzept der nichtmonetären Förderung erarbeitet, das die Expertise der Stiftung – wenn der *Social Entrepreneur* eine solche Unterstützung wünscht – als Ressource für den operativen Bereich anbietet. Der Beitrag an Marktkennnissen im Bereich der erneuerbaren Energien („market intelligence“) über die Beschaffung der Solar-, Wind- oder Wasserkraftanlagen, die Qualität und Preise der Anbieter, ihre Verfügbarkeit in verschiedenen Ländern und neue technische Entwicklungen im Bereich der netzfernen Elektrifizierung ist dann oft bedeutender als die finanzielle Förderung. Dazu noch einmal Quiron: Fabiò bezog 2001 seine Solarmodule von Siemens Solar zu einem Preis von 8,00\$ pro Watt/peak (W/p). Brasilien besaß damals keine eigene Solarproduktion. Eine kurze Marktrecherche unserer Projektmanagerin Sandra Makinson ergab, dass wir die gleichen Solarmodule in Deutschland kaufen, von Hamburg nach Rio „free on board“ liefern und Fabiò zu einem unsubventionierten Endpreis von 5,50\$ W/p anbieten könnten. Mit dieser Marktanalyse im Gepäck zogen Fabiò und Sandra vor dem nächsten Einkauf in eine neue Preisverhandlung mit Siemens Brazil. Nach einigen schwierigen Runden ging die Landesvertretung des Herstellers auf den Preis von 5,50\$ W/p ein. Für Fabiòs Arbeit bedeutete dies einen größeren Vorteil als jede finanzielle Zuwendung: Bei ca. 35% Kostenersparnis im Einkauf war sein Geschäftsmodell in der Lage, auch die ärmsten Familien in Rio Grande do Sùl mit Solarsystemen versorgen zu können. Die „De-Mystifizierung“ von Kostenstrukturen entwicklungsrelevanter Technologieprodukte ist aus Sicht der *Venture Philanthropy* ein besonders wirksamer Hebel² für einen systemischen Wandel („systemic change“) der Lebens- und Arbeitsbedingungen der armen Bevölkerung in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Die Zusammenarbeit von Canopus und der Solar Electric Light Company (Selco) in Bangalore, Indien soll als ein zweites Beispiel dienen, wie die Stiftung ihr Augenmerk auf die Erschließung potentieller sozialer und ökologischer Mehrwerte richtet, die sich im Idealfall auch wirtschaftlich für das Social Enterprise erschließen lassen. Selco ist das erfolgreichste „Social Enterprise“ Indiens im Bereich der netzfernen Versorgung von Dörfern mit Solarenergie, es wurde gegründet und wird geleitet von Harish Hande. Das Unternehmen hatte von 1995 bis 2005 rund 38.000 *Solar Home Systems* in Karnataka und Maharashtra installiert.

2 Mein Kollege und Kooperationspartner David Green hat im Bereich der Medizintechnik (Augenheilkunde) mit Erfolg und großer internationaler Anerkennung praktisch vorgeführt, wie ein ganzer Sektor durch die „demystification of cost structures“ zugunsten der bedürftigsten Patienten buchstäblich „auf den Kopf“ gestellt werden kann (Green 2009: 57 – 63).

Im Gespräch mit Harish entstand die Überlegung, mit einer Zertifizierung dieser Anlagen als CDM-Klimaschutzprojekt³ einen nichtmonetären Nutzen in Form der Erlangung des „Qualitäts-Siegels“ CER und einen unmittelbaren wirtschaftlichen Mehrwert durch den Verkauf der CDM-Klimazertifikate im europäischen Zertifikate-Handel zu realisieren. Noch bevor die von Canopus beauftragte Zertifizierung komplett abgeschlossen war, erhielt der Gutachter ein Angebot eines holländischen „carbon traders“, die Emissionsgutschriften zu kaufen. Selco floss damit ohne zusätzliche Kosten ein Mehrwert von 35.000€ zu, den Harish für andere Zwecke investieren konnte.

Seither haben wir bei jedem Vorhaben geprüft, ob es als CDM-Projekt zertifizierbar ist, um diesen Mehrwert an den *Social Entrepreneur* weitergeben zu können. Der Aufwand für die Stiftung und der Ertrag für das Unternehmen stehen dabei in einem sehr guten Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Vom lokalen Projekt zur globalen Initiative: „Solar for All“

Nach acht Jahren Erfahrung mit der Förderung von einzelnen „Social Enterprises“ in Afrika, Südamerika und Südasien zeichnet sich für uns ein klares Bild ab, wo die grundlegenden Hindernisse liegen, mit denen die netzferne Stromversorgung in Entwicklungs- und Schwellenländern konfrontiert ist. Zugleich haben wir anhand der oben skizzierten Projekte zwei Instrumente mit einer signifikanten Hebelwirkung herausgearbeitet (Demystifizierung der Produktkosten, CDM-Klimazertifikate), die in vielen Projekten einsetzbar sind. In Zusammenarbeit mit David Green, Ashoka und dem Freiburger Fraunhofer-Institut für solare Energiesysteme (ISE) versuchen wir jetzt, solare PV Systeme allen „Social Enterprises“ in einer Form zugänglich zu machen, dass sich die 1,6 Milliarden Menschen ohne Zugang zu Elektrizität diese Technologie in Zukunft leisten können: „Solar for All“.

Die Initiative umfasst drei wichtige Komponenten:

- Die am Markt verfügbaren PV-Systeme sind nicht für die netzferne Elektrifizierung konzipiert und müssen technisch verbessert werden.
- Die PV-Systeme müssen vor Ort wesentlich preiswerter und in ausreichender Stückzahl eingekauft werden können.
- Der Vertrieb der PV-Systeme muss durch flankierende Logistik- und Mikrofinanzierungsmodelle unterstützt werden, um deutlich mehr Menschen erreichen zu können als bisher.

Die technische Optimierung ist das Ziel eines internationalen Wettbewerbs, den Canopus in Zusammenarbeit mit ISE durchführt. Die Hersteller von PV-Systemen sind ab 1. Dezember 2009 eingeladen, kostengünstige und für netzferne Bedingungen

3 Nach den Regeln des Kyoto-Abkommens klassifizierbar als CDM-Projekt (Clean Development Mechanism Project) mit einer zu evaluierenden CER (Certified Emissions Reduction).

technisch optimierte Systemlösungen als Wettbewerbsbeitrag einzureichen, es winkt neben der öffentlichen Preisverleihung auf der nächsten Intersolar Messe in San Francisco im Juli 2010 ein Preisgeld von 250.000\$, gestiftet von der Deutsche Bank Americas Foundation in New York. Das Preisgeld wird als *Equity Stake* zum Aufbau einer eigenen Produktlinie für den netzfernen Markt angeboten. Wir sind zuversichtlich, diese Eigenkapitalposition durch Kofinanzierungspartner auf 1 Mio. \$ erhöhen zu können.

Das Kostensenkungspotential einer technisch optimierten und „margenbereinigten“ Produktlinie schätzen wir auf 50 bis 70 % des gegenwärtigen Weltmarktpreises für vergleichbare PV-Systeme. Um ein solches Produkt erfolgreich „in die Dörfer“ bringen zu können, muss es der *Social Entrepreneur* zu verlässlichen Lieferkonditionen beschaffen und für seine „Kunden“ mithilfe von Mikrokrediten oder ähnlichen Finanzierungsmodellen bezahlbar machen können.

Zur weiteren Finanzierung einer oder mehrerer Produktlinien und für den Aufbau eines komplementären Mikrokreditprogramms wird ein „Social Investment Fund“ mit einem Volumen von 80 bis 100 Mio. \$ aufgelegt, als Vorbild dient der von David Green konzipierte und von der Deutsche Bank America aufgelegte Eye Fund I⁴ mit einem Volumen von 16 Mio. \$. Die ersten Gespräche mit europäischen und amerikanischen Stiftungen, Entwicklungsbanken und der International Finance Corporation (IFC), privaten Investmentbanken und Investoren der Solarindustrie zum Aufbau des Fonds sind im Gange. Die beiden kleinen Teams in Ashoka und Canopus, die an den einzelnen Bausteinen von „Solar for All“ arbeiten, werden sich in den nächsten Jahren jedenfalls nicht über einen Mangel an Arbeit zu beklagen haben.

Venture Philanthropy for All? Wohl kaum ...

In „Solar for All“ synthetisiert Canopus die Erfahrungen der letzten zehn Jahre und testet die Chancen für einen qualitativen Sprung in seiner Förderarbeit. *Venture Philanthropy*, die im Falle unserer Stiftung zunächst auf die Finanzierung und Förderung einzelner „Social Enterprises“ ausgelegt war, versucht sich hier in einem „upscaling“ seiner Möglichkeiten, indem fünf andere europäische und amerikanische Stiftungen als Partner gewonnen werden konnten, die Initiative als VP-Konsortium weiterzutragen und der internationalen Dimension von „Solar for All“ gerecht zu werden.

Die notwendigen Voraussetzungen, in dieser Art *Venture Philanthropy* zu betreiben, hat nicht jede Stiftung und die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sind nicht gerade förderlich. Als unverzichtbar für die Praxis sehe ich

- kurze, klare Entscheidungswege: mehrstufige Meinungsbildungsprozesse über verschiedene Gremien hinweg sind der Tod jeder *Venture Philanthropy*

technisch optimierte Systemlösungen als Wettbewerbsbeitrag einzureichen, es winkt neben der öffentlichen Preisverleihung auf der nächsten Intersolar Messe in San Francisco im Juli 2010 ein Preisgeld von 250.000\$, gestiftet von der Deutsche Bank Americas Foundation in New York. Das Preisgeld wird als *Equity Stake* zum Aufbau einer eigenen Produktlinie für den netzfernen Markt angeboten. Wir sind zuversichtlich, diese Eigenkapitalposition durch Kofinanzierungspartner auf 1 Mio. \$ erhöhen zu können.

Das Kostensenkungspotential einer technisch optimierten und „margenbereinigten“ Produktlinie schätzen wir auf 50 bis 70 % des gegenwärtigen Weltmarktpreises für vergleichbare PV-Systeme. Um ein solches Produkt erfolgreich „in die Dörfer“ bringen zu können, muss es der *Social Entrepreneur* zu verlässlichen Lieferkonditionen beschaffen und für seine „Kunden“ mithilfe von Mikrokrediten oder ähnlichen Finanzierungsmodellen bezahlbar machen können.

Zur weiteren Finanzierung einer oder mehrerer Produktlinien und für den Aufbau eines komplementären Mikrokreditprogramms wird ein „Social Investment Fund“ mit einem Volumen von 80 bis 100 Mio. \$ aufgelegt, als Vorbild dient der von David Green konzipierte und von der Deutsche Bank America aufgelegte Eye Fund I⁴ mit einem Volumen von 16 Mio. \$. Die ersten Gespräche mit europäischen und amerikanischen Stiftungen, Entwicklungsbanken und der International Finance Corporation (IFC), privaten Investmentbanken und Investoren der Solarindustrie zum Aufbau des Fonds sind im Gange. Die beiden kleinen Teams in Ashoka und Canopus, die an den einzelnen Bausteinen von „Solar for All“ arbeiten, werden sich in den nächsten Jahren jedenfalls nicht über einen Mangel an Arbeit zu beklagen haben.

Venture Philanthropy for All? Wohl kaum ...

In „Solar for All“ synthetisiert Canopus die Erfahrungen der letzten zehn Jahre und testet die Chancen für einen qualitativen Sprung in seiner Förderarbeit. *Venture Philanthropy*, die im Falle unserer Stiftung zunächst auf die Finanzierung und Förderung einzelner „Social Enterprises“ ausgelegt war, versucht sich hier in einem „upscaling“ seiner Möglichkeiten, indem fünf andere europäische und amerikanische Stiftungen als Partner gewonnen werden konnten, die Initiative als VP-Konsortium weiterzutragen und der internationalen Dimension von „Solar for All“ gerecht zu werden.

Die notwendigen Voraussetzungen, in dieser Art *Venture Philanthropy* zu betreiben, hat nicht jede Stiftung und die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sind nicht gerade förderlich. Als unverzichtbar für die Praxis sehe ich

- kurze, klare Entscheidungswege: mehrstufige Meinungsbildungsprozesse über verschiedene Gremien hinweg sind der Tod jeder *Venture Philanthropy*

4 Vgl. Anm. 2 und den Beitrag von Asad Mahmood im gleichen Band (Mahmood 2009: 64-68).

- eine realistische Einschätzung der eigenen Risikobereitschaft von Seiten der Verantwortlichen der Stiftung
- praktische unternehmerische Erfahrung im operativen Geschäft
- Mäßigung: Wir wissen nicht alles, wir können nicht alles: Fehlschläge wird es unvermeidlich geben, sie bilden die Lernkurve, die jeder Venture Philanthropist zu durchlaufen hat.

Venture Philanthropy in der Praxis ist ein Hochseilakt, den das „Geld, das zu lächeln versteht“⁵ wagt, um neue Wege zu finden, die der Scheckbuch-Philanthropie unzugänglich sind. In ihr liegt ein unternehmerischer Impuls sui generis, der aus der Rolle des reinen Förderers hinüberwechselt zur Rolle des aktiven Partners, der Risiken mitträgt und mitverantwortet. Ob sich dieser Typus von philanthropischem Handeln in Deutschland auch außerhalb eines kleinen Kreises von Akteuren etablieren wird, ist heute aus meiner Sicht eine offene Frage.

5 Nach dem schönen Exkurs „L'argent ... qui sait sourire ...“ von Marcel Proust im 2. Band der „Recherche“ (Proust 1995: 306).