

STUDIE

**Das neue Risikokapital:
Narrative Potenziale
für Investor:innen in
der Purpose Economy**

Karl Dieterich

Frank Otto Dietrich

Ralf Schmidt-Bleeker

Executive Summary: Das Neue Risikokapital

In der Welt des Risikokapitals entfaltet sich eine dramatische Transformation. Traditionelle Finanzierungsmodelle, klassische Venture Capitalists und etablierte Investmentansätze werden durch den Aufstieg des „Purpose“ in Frage gestellt. Purpose – als „gesamtgesellschaftlich anschlussfähige Existenzberechtigung“ für Unternehmen – ist zu einem zentralen Thema geworden, das Start-ups und etablierte Unternehmen gleichermaßen beeinflusst. Dieses Umdenken verlangt eine neue Perspektive auf das Risikokapital und seine Rolle in der Wirtschaft.

In dieser Studie „Das Neue Risikokapital“ werden die Veränderungen im Risikokapitalmarkt beleuchtet, verschiedene Erzählungen und Perspektiven analysiert und zukünftige Potenziale aufgezeigt. Die Studie basiert auf qualitativen Interviews mit Schlüsselakteuren und -akteurinnen aus dem Bereich des Risikokapitals und der Purpose Economy. Die Studie identifiziert fünf zentrale Spannungsfelder und Potenziale für das neue Risikokapital:

1. Rendite & Risiko
2. Zeitlichkeit & Geschwindigkeit
3. Lokal & Global
4. Mensch & Struktur
5. Macht & Sinnlichkeit

Zukunftsfähiges Risikokapital muss diese Spannungsfelder verstehen und in sein Geschäftsmodell integrieren. Es muss Bewertungsmechanismen für Purpose entwickeln, lokale Nähe schaffen, Governance neu definieren, das Verhältnis von Mensch und Kapital anpassen und Purpose-Held:innen fördern.

Der Wandel in Richtung einer Purpose Economy scheint unaufhaltbar. Risikokapital kann diese Transformation aktiv gestalten und die Chancen nutzen, die sich aus dieser neuen Ära ergeben. Purpose ist nicht nur ein ethisches Ideal, sondern auch eine ökonomische Realität, die die Wirtschaft und die Gesellschaft nachhaltig prägen wird.

04	Vorwort
05	Methodik
07	Akteur:innen
12	Potenziale für das Risikokapital
23	Ausblick
25	Semantischer Raum
51	Studienleitung

Vorwort

Das neue Risikokapital

Liebe Leser:innen,

plötzlich sind Social Business und Impact Investment mit potenten Mitsreiter:innen oder Wettbewerber:innen konfrontiert: Klassisches VC wird grün und meint es ernst. Neue Independent VCs treten entsprechend radikal auf. Nachhaltige Banken wachsen stark. In Family Offices werden Rufe laut, sich vom klassischen Investment abzuwenden.

Der „Purpose“ hat Start-ups und die Markenwelt im Sturm erobert. Das Unternehmer:innentum entdeckt seine Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft neu. Eine Nischenerscheinung wird über Nacht zum Mainstream, die Unübersichtlichkeit steigt.

Die Politik scheint nicht so recht zu wissen, wie ein guter europäischer Weg in Abgrenzung zu amerikanischen oder asiatischen Modellen aussehen könnte. Es gibt bisher keine deutsche oder gar europäische Perspektive für ein zeitgemäßes Risikokapital.

Mit der Studie

„Das neue Risikokapital“ wollen wir:

1. Ein Schlaglicht auf diesen sich stark wandelnden Markt werfen
2. Die vielfältigen Erzählungen im Markt analysieren
3. Potenziale für Zukunftsnarrative aufzeigen

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick
Cluster 1 & 2

Wir gehen von der Prämisse aus, dass Narration das zentrale Denkmuster zur Sinnverarbeitung darstellt. Menschen nehmen einzelne Ereignisse, Nachrichten und die Umwelt wahr, um sie sodann als Erzählungen zu fassen. Dieser universelle Grundsatz gilt genauso für die Welt der Finanzmärkte (vgl. Shiller, Narrative Economics, Yale 2018). Start-ups, Geschäftsideen, Pitch Decks usw. werden ebenso als Erzählungen begriffen oder zumindest als Narrationsfragmente eingebettet.

Wertvoll, wirksam und doch viel zu selten praktiziert: die hohe Kunst des Zuhörens. Wir hören Märkten zu und heben anekdotisches Wissen. Dabei hören wir uns an, was Märkte und Expert:innen zu sagen haben und verdichten dies zu einem „Big Picture“, ohne dabei wertvolle Komplexität zu reduzieren. Wir glauben, dass die Antwort darin liegt, die richtigen Fragen zu stellen.

Erhebung und Auswertung:

- Qualitative Interviews mit Key-Stakeholder:innen
- Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews
- Transkription der Interviews für die Studiauswertung
- Ein semantischer Raum wird erstellt und die Ergebnisse in diesem abgebildet
- Spannungsfelder und narrative Potenziale werden markiert
- So können strategische Möglichkeitsräume indentifiziert werden

Ergebnisse dieser Vorgehensweise:

- Anekdotisches Wissen innerhalb des Marktes und Einbindung wichtiger Stakeholder:innen
- Eine Übersicht der strategisch wichtigen Themen und Herausforderungen im Markt
- Ein High-Level-Überblick auf Möglichkeitsräume für die Strategie-Entwicklung

Wer sind die Marktteilnehmer:innen in der Purpose Economy? Welche Rollen und Aufgaben nehmen die Akteur:innen direkt oder indirekt innerhalb der aktuellen Entwicklung ein?

So unterschiedlich der Begriff „Purpose“ verstanden wird, so vielfältig sind die Akteur:innen, die ihn im Arbeitskontext gebrauchen. Akteur:innen einen Namen zu geben, hilft Chancen und Reibungsflächen ans Licht zu bringen, um sie gemeinsam zu bearbeiten.

Innovative Perspektiven auf das neue Risikokapital kommen in der „breiten Masse“ der Marktteilnehmer:innen seltener vor. Entsprechend ist es bei der Erhebung von Narrativen mit immanentem Innovationspotenzial sinnvoll, sich eher mit den „Fringes“, also Nischen- bzw. Nicht-Mainstream-Akteur:innen, zu befassen.

Im folgenden Abschnitt lassen wir einige dieser Akteur:innen zu Wort kommen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Bei der Entstehung des neuen Risikokapitals werden Investor:innen und Gründer:innen von den folgenden Akteur:innen beeinflusst und unterstützt. Gemeinsam bestimmen sie den Diskurs und formen die Purpose Economy und damit deren Platz in unserer Gesellschaft. Die daraus resultierenden Spannungen schaffen Chancen, die Welt von morgen zu formen.

„Wir haben einfach diese Macht, das in den Markt zu bringen und damit auch den Markt zu verändern. Und ich glaube, das ist auch ein Teil des Purpose, sich der Wichtigkeit bewusst zu sein, die man selber als Institution hat.“

Alle **Investor:innen** bringen das für Unternehmertum nötige Kapital ein. Das Kapital kann den Investor:innen von Dritten zur Verwaltung überlassen worden sein, z. B. in einem Fond für VC oder institutionelle Investor:innen, oder das eingesetzte Kapital ist aus eigener Wertschöpfung generiert worden und wird wieder investiert, z. B. als Business Angel.

Beide Varianten sind sowohl vom konkreten Menschen, der handelt und ausführt, als auch von der Investitionsstrategie beeinflusst, die diesem Handeln zugrunde liegt.

„Unter dem Strich verkauft man Geschichten, dies gilt auch für die Vergangenheit. Wer eine Story erzählen und diese mit Kapitalmarktkennzahlen unterlegen konnte, die in die richtige Richtung wiesen, dann wurde gekauft, und wenn die Story nicht mehr interessant war, wurde eben verkauft.“

„Es ist natürlich so, dass wenn Menschen etwas nachfragen, fragen sie es nach, weil sie daran glauben. Weil sie es tief in ihrem Herzen tragen als Belief. Oder sie fragen es auch nach, weil sie damit vielleicht mehr Geld verdienen wollen. Und beim Thema Sustainable Investments kommen beide Aspekte zusammen.“

„Es muss ein Umdenken geben, dass man auch Sozialunternehmern monetären Erfolg zugestehen muss, weil jeder, der eine geniale Idee hat, muss dafür auch irgendwie monetär belohnt werden dürfen“

„Die Frage ist, wie man den Einfluss auch von Investoren zügeln kann, um der Vision treu zu bleiben.“

Neben den Investor:innen liegt der Fokus der Studie auch auf seinem Gegenstück – den **Gründer:innen**.

Natürlich werden dabei auch hybride Rollen im Ökosystem eingenommen:

„Auch der Aspekt, eine Antwort parat zu haben, wenn meine Kinder mich fragen, was ich eigentlich beigetragen habe zu dieser gesellschaftlichen Wende oder zu den Notwendigkeiten?

Ich sehe das auch als einen Beitrag, den wir hier zugunsten der Veränderung der Gesellschaft leisten. Nicht nur im Sinne von: ‚Das ist gut für mein Unternehmen und ist gut auch für unsere Kunden‘, sondern ich begreife den gesellschaftlichen Aspekt.“

Über diese beiden klassischen Stakeholder:innen von Risikokapital hinaus hat Purpose eine hohe Anziehungskraft, da er mehr als eine Variable in einem Geschäftsmodell ist, sondern je nach Perspektive die Macht hat, ein ganzes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zu beeinflussen.

„Wir werden die Probleme der Welt nicht mit Philanthropie lösen. Dafür steht viel zu wenig Geld zur Verfügung. Wir werden die Welt auch nicht retten, indem wir die staatlichen Ausgaben massiv erhöhen, weil da auch nicht genug da ist. Wir müssen also den Privatmarkt, das private Kapital mobilisieren.“

Netzwerker:innen bauen Plattformen, in denen Purpose z.B. auch mit klassischen Wirtschaftsvertreter:innen oder Politik vernetzt wird. Ihr Herz schlägt für Purpose, und in ihren Foren bauen sie Brücken zwischen wichtigen alten und neuen Akteuren:innen:

„Wir haben kollektiv eine neue Entwicklungsstufe erreicht. Wir sind kulturell an einem Punkt angelangt, an dem wir nicht mehr ganz so einfach gestrickt sind, an dem wir vielleicht auch satt genug sind, so dass wir die Sinnfrage mehr ins Zentrum stellen und nicht auf das Wochenende verschieben oder bis zum Ruhestand.“

„Ich finde es superwichtig, dass aus den Inseln eine gemeinsame Bewegung entsteht – von mir aus auch mit unterschiedlichen Richtungen. Wichtig ist, dass das Miteinander irgendwie in Resonanz steht.“

„Stellt euch mal vor, das Start-up wird zum Beispiel nicht verkauft. Es gibt keinen Exit. Wenn das Start-up zum Zebra wird und das Zebra sagt ‚Wir sind jetzt Unternehmenseigentum‘ – was macht ein Investor dann?“

„Die Vordenker haben das verstanden. Es geht nicht mehr darum, ein Gespräch zu beginnen mit ‚So und so viel CO₂ können wir einsparen‘, sondern es geht darum, eine Trojanische-Pferd-Strategie zu fahren und zu sagen ‚Das ist ein sehr gutes Business. Im Übrigen retten wir damit auch noch die Welt.““

„Das eigentliche Risiko ist ja der Ausfall
deines Geldes, weil sich die Investition nicht
gelohnt hat am Ende. Und jetzt ist ja das
Risiko ein existenzielles, und das ist eigentlich
eine Umdefinition von Risikokapital.“

Die **Wissenschaft** beobachtet den Markt,
stiftet den Kontext und zeigt neue Wege auf:

„Eigentlich muss man fast ergebnisoffen
kommunizieren und sagen: Es steht da diese
Frage im Raum, wie lässt sich Purpose und
Profit zusammenbringen?“

„Und dann stellt sich auch noch die Frage,
ob dieses Purposegetriebene ein Ausdruck
von Privileg ist oder von Real Concern.
Beides mischt sich natürlich ja auch immer.“

„Eigentlich müsste irgendwie das Prinzip
losgelassen werden, dass es tatsächlich das
Profitmotiv ist, das dich zum Unternehme-
rum bringt. Das liegt dem Ganzen ja zu-
grunde, so funktioniert Kapitalismus und
kreiert Wohlstand. Nur wenn dir Profit in
Aussicht gestellt wird, bist du auch bereit,
deine Innovation zur Verfügung zu stellen
oder überhaupt erst eine Idee zu entwickeln.“

„Und ich glaube schon, dass das der große
Generationenkonflikt ist zwischen denen,
deren Existenz das noch in Lebzeiten
bedrohen wird, und denen, die sagen
„Ja Gott, so ist halt die Jugend, die regt sich
ein bisschen auf und das wird dann schon
alles nicht so schlimm“ – weil das deren
Lebenserfahrung ist, dass alles dann letztlich
doch immer in ihrem Sinne gelaufen ist.
Und das sind aber schon die, die eben jetzt
noch die ganzen Gelder verteilen, wenn man
jetzt nicht in diesem klassischen Venture-
Capitalist-Bereich ist.“

5 Potenziale für Investor:innen 12

Potenzial 1

Rendite & Risiko:

Venture Capital als Innovator einer neuen Wirtschaft

„Was man
Purpose nennt,
kann auch einfach
Pragmatismus sein.“

SPANNUNGSFELD RENDITE & RISIKO

Risikokapital reagiert auf einen neuen Faktor, der die Spielregeln des Geschäftsmodells von Risikokapital ändert: der Purpose. Die Kriterien für Investitionen und die Bewertung von Variablen des Unternehmenserfolgs werden von ihm beeinflusst – oder gar neu definiert.

Darüber hinaus prägt Purpose den Geist, in dem Gründer:innen, Kund:innen, Investor:innen und andere Stakeholder:innen über die Daseinsberechtigung von Unternehmen nachdenken. Erfolg zu definieren, wird dadurch komplexer. Ohne dass sich bereits eine klare Meinung manifestiert, werden Risikokapitalgeber:innen jetzt schon sowohl von ihren Financières als auch von ihren Gründer:innen aufgefordert, dieser Komplexität Rechnung zu tragen.

Vor diesem Hintergrund wird der enge Blick von Risikokapitalgeber:innen auf die finanzielle Rendite gezwungen, sich zu weiten. Das Geschäftsmodell von Risikokapitalgeber:innen nach angelsächsischem Vorbild droht, selbst zum Risikofaktor des Modells zu werden. Im Umkehrschluss gilt jedoch gleichzeitig keineswegs, dass Purpose vollständig an die Stelle der finanziellen Rendite treten soll. In der vielschichtigen Diskussion sollen Rendite und Purpose entweder friedlich koexistieren oder sich sogar gegenseitig befruchten und stärken.

Die gegenwärtigen Bemühungen um Modelle, die Purpose messbar machen, entspringen diesem Zeitgeist. Keinen Purpose im Geschäftsmodell zu haben, kann ein Dealbreaker sein – für Kund:innen wie Investor:innen. So oder so wird das Nicht-Messbare immer wichtiger in der Investitionsentscheidung von Risikokapitalgeber:innen, die damit ringen, Bedürfnisse und Emotionen von Menschen zu rationalisieren, um sie dann zu quantifizieren. Diese Entwicklung gipfelt in dem Versuch, eine Risiko-Purpose-Rendite darzustellen.

Die Menschen hinter den Risikokapitalgeber:innen spüren den Einfluss von Purpose auf ihre Rolle als Geschäftspartner:innen und generell als Wirtschaftsakteur:innen und erkunden, wie sich der Prozess ihrer Investitionsentscheidungen anpassen lässt. Das Menschliche darin ist nicht neu: der Faktor Mensch, der ja die Quelle des Purpose-Verlangens ist, hat bei der Investitionsentscheidung schon immer eine Rolle gespielt, z. B. im Erfolgsfaktor „Team“, hinter einer Geschäftsidee oder in der Besetzung eines Investment-Committees mit „kompetenten“ Personen.

Das Rollenverständnis der Risikokapitalgeber:innen hat sich gewandelt. Sie stellen schon lange keine reinen Verwalter:innen und Vermittler:innen von Geld mehr dar, auch die Rendite hat als alleiniges Investmentziel ausgedient. Kapitalgeber:innen sind zu Übersetzer:innen und Brückenbauer:innen geworden, sie verhandeln Rendite im Zusammenhang mit Purpose.

Risikokapital kann entweder zum proaktiven Gestalter des Purpose-Ökosystems werden oder als simpler Finanzintermediär langsam ausscheiden.

Zukunftsfähiges Risikokapital verhandelt daher folgende Fragen:

- Wie sehen Bewertungsmechanismen für Purpose aus?
- Welche Rolle soll und kann Risikokapital für den Purpose einnehmen?
- Wie kann eine Transformation vom Vermittler von Geld hin zum Übersetzer von Purpose gelingen?
- Welche Leistungsversprechen gibt Risikokapital an seine Limited Partner und seine Gründer:innen?
- Wie kann Purpose in das eigene Geschäftsmodell integriert werden, ohne dass dadurch Unternehmer:innentum gehemmt, ohne dass Purpose zur Last wird, sondern vielmehr zum Facilitator neuer Geschäftsmodelle?

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick

Cluster 3, 4 & 5

Potenzial 2 Zeitlichkeit & Geschwindigkeit: Venture Capital als organischer Wachstumstreiber

„Es geht jetzt um die Umsetzung,
nicht mehr ums Anschieben.“

SPANNUNGSFELD ZEITLICHKEIT & GESCHWINDIGKEIT

Purpose verlangt von Risikokapital mehr Zeit. Beschleunigung und Schnelligkeit sind heute aber Erfolgsfaktoren im Modell von Risikokapital und Teil des Incentives aller Beteiligten. Dadurch verengt sich der Blick auf erfolgversprechende Investitionsziele und die Lücke der Finanzierbarkeit zwischen schnell und langsam wachsenden Geschäftsmodellen wird vergrößert.

Der Vormarsch von Purpose führt dazu, dass er an beiden Polen der Geschwindigkeitsskala positiv wirken kann. Einerseits wenn er als Zeitgeistphänomen in die Wachstumsfaktoren des Geschäftsmodells eingebaut ist (z.B. bei veganen Produkten) oder andererseits, wenn er zu mehr Stabilität und damit Nachhaltigkeit beiträgt (z.B. bei verkürzten und transparenten Lieferketten oder durch ein erzielbares Preispremium).

Das Momentum von Purpose strahlt jetzt auf das Risikokapital aus. Einerseits wächst eine bewusstere Generation an Gründer:innen heran, andererseits schreien auch die globalen Herausforderungen nach mehr Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Purpose.

Alter Wein in neuen Schläuchen? Tugenden und Selbstverständlichkeiten von Gründer:innen heutiger Mittelstandsunternehmen und Hidden Champions, die Deutschland das Wirtschaftswunder bescherten oder gar beide Weltkriege überstanden haben, treten in dem neuem Gewand namens Purpose bei Start-ups wieder auf. Purpose konfrontiert damit das angelsächsische Risikokapital, das er bereits überdauert hat.

Zukunftsfähiges Risikokapital verhandelt daher folgende Fragen:

- Wie kann Venture Capital zu Organic Capital werden?
- Welche Tugenden des deutschen Mittelstands sind für den heutigen Purpose-Bedarf zeitgemäß und was kann Risikokapital davon für sich und einen Investitionsprozess lernen?
- Ist eine purpose-orientierte Wirtschaft wirklich in die Zukunft gerichtet oder wird versucht, lediglich einen Ur-Zustand von Unternehmertum wieder herzustellen?

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick
Cluster 6

Potenzial 3

Lokal & Global: Venture Capital als lokaler Akteur

„Aber um dann Veränderungen wirklich hervorzubringen, muss man die Gesellschaft, innerhalb der man investiert, wirklich verstehen. Und das ist ganz schwer, weil man von außen kommt.“

SPANNUNGSFELD LOKAL & GLOBAL

Purpose ist so vielfältig wie vage. Ein globaler Purpose ist entweder abstrakt-philosophisch oder von Politik geprägt (z. B. von den UN-Nachhaltigkeitszielen) und dadurch wiederum ausgrenzend. Anders gesagt: Jeder universelle Anspruch wird der lokalen Ebene kaum gerecht.

Der Sinn und Zweck entfaltet innerhalb der Start-ups seine Kraft als sinnstiftender Kleber zwischen den Stakeholder:innen. Und zwar zunächst auf konkreter, lokaler Ebene: Purpose wird „vor Ort“ verhandelt und definiert. Die Komplexität globalen Purposes wird im Unternehmer:innentum lokal definiert – von Gründer:innen, Kund:innen und wo immer die Auswirkungen einer Unternehmung sich konkret manifestieren.

Purpose verlangt vom Kapital, dass es Teil folgender Idee wird: „Global denken, lokal handeln“. Risikokapital soll genauer hinsehen und mehr Nähe in den Beziehungen zu seinen wichtigsten Stakeholder:innen – Gründer:innen und Financi:ères – kultivieren.

In der lokalen Verbundenheit liegt für Risikokapital die Chance der besseren Bewertung und Steuerung von Risikofaktoren. Gleichzeitig besteht die Gefahr, mit den gleichen Ressourcen weniger Dealflow zu bearbeiten. Das heutige Modell von Risikokapital trägt den Vorteilen von dieser lokalen Nähe, z. B. in Form eines erhöhten Verantwortungsgefühls und Loyalität, zu wenig Rechnung.

Lokales VC kann Gründer:innen besser bewerten und begleiten. Gleichzeitig kann Risikokapital funktionierenden Purpose-Geschäftsmodellen den Weg ins Globale zeigen.

Das Menschliche und Informelle, das sich positiv auf das Erleben von Purpose auswirkt, ist im aktuellen Geschäftsmodell nur Beifang statt Erfolgsfaktor.

Zukunftsfähiges Risikokapital verhandelt daher:

- Gibt es einen globalen Purpose für Risikokapitalgeber:innen?
- Oder einen Purpose, den Risikokapitalgeber:innen berücksichtigen sollten?
- Wie kann der Gedanke „Global denken, lokal handeln“ zum gemeinsamen Nenner für VC & Purpose-Start-up werden?
- Wenn es lokales VC geben soll, muss es dann auch lokale Limited Partner geben?
- Welche Art von Purpose kann Risikokapital, das global agiert, überhaupt unterstützen?
- Was bedeutet Nähe für das neue Risikokapital?
- Welcher Betreuungsaufwand je Investment soll zukünftig ins Geschäftsmodell eingerechnet werden?

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick
Cluster 9 & 10

Potenzial 4 Mensch & Struktur: Venture Capital als attraktives Regelwerk

„Die Frage ist nicht allein,
wofür man investiert,
sondern auch, wie man das tut.“

SPANNUNGSFELD MENSCH & STRUKTUR

Menschen werden von Purpose angetrieben, sind aber gleichzeitig in den althergebrachten Strukturen gefangen. Wie also kann sich Purpose der Strukturen bemächtigen?

In der Beziehung von Investor:innen und Gründer:innen hat das Geld den dominierenden Part eingenommen. Und weil Geld Stabilität und Sicherheit sucht, um sich zu vermehren, hat es Strukturen mitgebracht.

Dabei sind immaterielle Aspekte nicht adäquat berücksichtigt worden – das Menschliche wurde zusehends verdrängt. Der wichtigste Erfolgsfaktor soll jedoch das Team sein. Aber was heißt das?

Fähigkeiten, Wille und Durchhaltevermögen? Operative Exzellenz? Alles Begriffe, die dem Menschen in seiner Gesamtheit nicht gerecht werden. Das Momentum, das dem Purpose gerade zukommt, zeigt genau dieses Versäumnis auf.

Mit den Strukturen gehen Regeln und Bedingungen einher, die Teile von Unternehmer:innentum bremsen oder gar verhindern. Genauso wie Anforderungen an Reporting-Standards und -Zyklen bestimmten Geschäftsmodellen den Weg an die Börse unmöglich machten, verhindern Laufzeiten und Renditeziele von Risikokapitalgebern purpose-getriebenen Geschäftsmodellen das Kapitaleintreiben.

Die Struktur bestimmt, wie sich der Mensch – als Investor:in oder als Gründer:in – zu verhalten hat, nicht umgekehrt. Governance schützt die Struktur und Struktur schützt das Kapital. Das menschliche Bedürfnis, etwas zu erschaffen und eine sinnvolle Aufgabe innerhalb einer Gemeinschaft einzunehmen, kann so immer weniger eine unternehmerische Form annehmen, obwohl Unternehmer:innentum und Erfinder:innengeist die Grundlagen für erfolgreiches Risikokapital sind.

Purpose-orientierte Gründer:innen haben einen Bewusstseins Schritt gemacht, den die Struktur des Risikokapitals noch nicht gemeistert hat, obwohl die Menschen im Risikokapital auch Teil dieser gesellschaftlichen Entwicklung sind.

Zukunftsfähiges Risikokapital setzt sich daher mit folgenden Fragen auseinander:

- Welche gemeinsame Werte haben die neue Generation der Gründer:innen und Risikokapitalgeber:innen?
- Wer definiert die Strukturen und Spielregeln für die Purpose Economy?
- Wie sieht zukünftig eine Governance aus, die das Verhältnis der Bedürfnisse von Mensch und Kapital sinnvoller austariert?

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick
Cluster 11 & 12

Potenzial 5

Macht & Sinnlichkeit: Venture Capital als Treiber des Wertewandels

„Wenn man sich mit seinem Purpose, seiner Identität dann in diesen Circles trifft und Themen bespricht, sind das natürlich, so wie gesamtgesellschaftlich auch, vornehmlich **alte Männer**. Und die **bedroht der Klimawandel** einfach in der Art und Weise **nicht**.“

SPANNUNGSFELD MACHT & SINNLICHKEIT

Der Anspruch an Purpose und die Frage, wie er auf die Gesellschaft und Unternehmer:innen wirken soll, laufen darauf hinaus, dass er in sämtlichen Teilen der Wertschöpfung präsenter wird. Die Konsequenz einer Purpose-Rendite ist eine Purpose-Wertschöpfung.

Der Generation der „alten weißen Männer“, die die Konsequenzen ihres Handels nicht mehr erleben werden, mangelt es an Gespür für das heutige Purpose-Verständnis. Purpose baut auf Integration, auf Einheit – aber nicht alle wollen mitspielen und Purpose diese Rollenaufwertung zugestehen.

Risikokapital ist dabei gleichzeitig an und zwischen den Frontlinien: Geld aus alter Denke soll neuer Denke zum Geldverdienen verhelfen.

Der Wechsel zwischen den Denkweisen gelingt über die neue ästhetische Dimension der Purpose Economy. Das Narrativ „von Tellerwäscher:innen zu Millionär:innen“ wird ersetzt durch „von Erb:innen der Ölmultis zu Erneuer:innen der Arbeitsrechte“.

Für die Etablierung einer neuen Sinnlichkeit im Venture-Capital-Markt braucht diese Bewegung mehr Vorbilder, Anführer:innen, Innovator:innen, Tester:innen, Testobjekte, Grenzgänger:innen in jeglicher Hinsicht.

Der Erfolg dieser Vorbilder ist, dass sie als neue Held:innen im post-heroischen Zeitalter Wohlstand für Leistung und Anerkennung für purposegetriebene Geschäftsmodell-Kompromisse in sich vereinen und so beides – Kapital- und Purpose-Rendite – abschöpfen.

Zukunftsfähiges Risikokapital verhandelt daher:

- Was macht Purpose-Held:innen aus?
- Wie kann Risikokapital solche Purpose-Held:innen „produzieren“?
- Welche neuen Insignien halten die Purpose-Held:innen hoch?
- Welcher Semantik bedienen sich die Purpose-Held:innen?
- Mit welchem ästhetischen Verständnis führt man VC in die Zukunft?
- Wie hat sich das Vermächtnis für Unternehmer:innentum geändert?

Mehr ab Seite 25:

Der Semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick
Cluster 7 & 8

Chancen nutzen heißt Widerstände überwinden

Der Wandel ist da, die Frage ist, wie schnell und wie umfassend er sich durchsetzt. Sinn ist die neue ökonomische Kategorie schlechthin – und zwar auf Ebene des Individuums, des Investments und der Geschäftsfelder. Noch erscheint die Idee, Rendite und Zweck zeitgleich zu denken und miteinander zu verrechnen, waghalsig. Noch riskanter aber – für den Lebensweg, die Geschäftspraxis und den Planeten, ist es, dies nicht zu tun. Widerstände kommen einzig aus dem alten Investmentdenken – sie werden zusammen mit diesem absterben.

Venture Capital kann Momentum nutzen

Zeiten des Umbruchs sind goldene Zeiten. Gerade in der Übergangsphase bzw. der Neuausrichtung eines gesamten Wirtschaftssystems ergeben sich zahllose Möglichkeiten für Investmentkapital – wenn es neue Wege geht bzw. hilft, diese zu erschließen. Die einzige ökonomische Wette, die nachhaltige Rendite bringt, ist die auf die Zukunft.

Der semantische Raum: Erzählungen der Expert:innen im Überblick

Cluster 1 und 2



- 1 „Wir haben eine kollektive Entwicklungsstufe erreicht. Wir sind kulturell an einem Punkt, an dem wir nicht mehr ganz so einfach gestrickt sind, an dem wir vielleicht auch satt genug sind, sodass wir die Sinnfrage mehr ins Zentrum stellen und nicht auf das Wochenende verschieben oder bis zum Ruhestand.“ (Netzwerker:in)
- 2 „Ich glaube schon, dass sich das Risikokapital in dem Maße, wie sich die Unternehmer entwickeln, mitentwickelt. Und dass letztlich beides von ein- und derselben Gesamttendenz getrieben ist: **Wir haben wirklich ein Problem.** Und alle, die in diesem System – die Politik nehme ich da nicht aus! – agieren, Unternehmertum, Risikokapital, politische Rahmenbedingungen, die verstehen das von ihrem Gesichtspunkt aus.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 3 „Das machen Leute, die irgendwas bewegen wollen oder die was verändern wollen. Das sind jetzt nun mal **die Hauptthemen, die zu verändern sind**, während es vielleicht in den Sechzigerjahren andere Themen waren, die man aufbauen musste, wenn man an die Zeit denkt, als der aktuelle Mittelstand entstanden ist.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 4 „Ich sehe es auch anekdotisch in meinem Umfeld Familie, **Nichten und Neffen, die klassische Karrieren ausschlagen und sagen ‚ich möchte eher impactorientiert arbeiten‘.** Und die dann bereit sind, auch zu verzichten auf Geld und Karrieremöglichkeiten.“ (Gründer:in & Investor:in)
- 5 „**Unsere Generation ist einfach von anderen Themen getrieben.** Da geht es einfach auf der Bedürfnispyramide ein Stück weiter nach oben, das ist auch mittlerweile cooler, glaub ich. Zumindest bei den Teams, mit denen wir zu tun haben. Wenn jetzt eine Person käme und sagt **‚Ich will nur Kohle machen‘, weiß ich nicht, ob das sozial akzeptiert wäre.**“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 6 „Ein Punkt ist, dass dieser Hype weitergeht in einen großen Megatrend – nicht nur bei Start-ups, auch consumerseitig. Ich glaube eben schon an die Kraft der Nachfrage. Und wenn **Impact plötzlich das neue Ding ist, über das man sich differenziert** oder auch als Person beschreibt, ... Dann ist es auch krass. Dann wird es auch eine sehr gute Auswirkung haben.“ (Investor:in)
- 7 „Wir werden die Probleme der Welt nicht mit Philanthropie lösen. Dafür steht viel zu wenig Geld zur Verfügung. Wir werden die Welt auch nicht retten, indem wir die staatlichen Ausgaben massiv erhöhen, weil da auch nicht genug ist. **Wir müssen den Privatmarkt, das private Kapital mobilisieren.**“ (Netzwerker:in)
- 8 „Ich würde überhaupt nicht sagen, dass **Rendite und Nachhaltigkeit** zu fördern, konkurrierende Ziele sind. Im Gegenteil. Aktuell sind das **wachsende Bereiche**, wo man auf längerfristige Sicht sagen kann, dass das nicht nur Potenzial hat, sondern dass sich das zum **Megatrend** entwickelt und entwickelt hat.“ (Investor:in)
- 9 „Wir vertreiben **Produkte** – das ganze Thema **Purpose und Nachhaltigkeit** beispielsweise ist ein ganz großes Thema. Deswegen haben wir natürlich auch unsere Sustainable Investments und Fonds aufgelegt.“ (Netzwerker:in)
- 10 „Wenn Menschen etwas nachfragen, fragen sie es nach, weil sie daran glauben. Weil sie es tief in ihrem Herzen tragen als Belief. Oder sie fragen es auch nach, weil sie damit vielleicht mehr Geld verdienen wollen. Und beim Thema Sustainable Investments kommen beide Aspekte zusammen. Dadurch, dass das Megatrends sind, fließt da sehr viel Geld rein, und da kann auch sehr viel Geld verdient werden. Das siehst du zum Beispiel auch an den **Sustainable-Investment-Fonds.** Die **haben tendenziell gerade eine Überrendite** gegenüber anderen Fonds.“ (Investor:in)

- 11 „Und **plötzlich ist überall die Debatte um die SDGs**, die es vor drei, vier Jahren gar nicht gab. Da haben wir einfach nach unseren Branchen oder Segmenten gemessen. Und jetzt ist es ganz klar, dass wir auch nach SDGs messen, weil die sich einfach so durchsetzen konnten.“ (Investor:in)
- 12 „Wir können die **SDGs** auch **als eine Liste von Chancen** lesen. Und ich glaube, dass dies **Kontinentaleuropa** durchaus sehr gut täte. Weil wir sowohl die Wertebasiertheit haben, an diese Sachen legitimiert ranzugehen, als auch ein hohes Innovationspotenzial, um gleichzeitig Lösungen entwickeln zu können.“ (Netzwerker:in)
- 13 „Es ist halt einfach so, dass du mit dem Thema tatsächlich **Geld verdienen** kannst.“ (Investor:in)
- 14 „Wir wollen für **Nachhaltigkeit** stehen als Unternehmen. Aber die **Kunden wollen das auch**. Und dann fühlt sich der Kunde besser, wenn er da investieren kann **und wir verdienen auch noch Geld daran**.“ (Investor:in)
- 15 „In Zürich ist gerade dieses Start-up mit einem CO₂-Sauger mit 90 Millionen finanziert worden. Das Thema ist oft ein bisschen belächelt worden. Und **jetzt sind diese Purpose-Themen plötzlich auch wirtschaftlich attraktiv**. Diese konstruktive Verbindung von Purpose und wirtschaftlichen Zielen vermischt sich immer mehr.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 16 „Unter dem Strich verkauft man Geschichten, dies gilt auch für die Vergangenheit. Wenn jemand eine Story erzählen und diese mit Kapitalmarktkennzahlen unterlegen konnte, die in die richtige Richtung wiesen, dann wurde gekauft – und wenn die Story nicht mehr interessant war, wurde eben verkauft.“ (Investor:in)
- 17 „**Wo geht das Geld hin?** Das geht eher in Zukunftstechnologien, in **Zukunftsmärkte**, in Themenbereiche, die eine Story erzählen. Die gehen nicht notwendigerweise in die Themenkomplexe der alten Industrien. Nehmt Tesla und Toyota. Aus fundamentalen Gründen ist das irrsinnig, dass Teslas Aktie da steht, wo sie steht. Aber warum ist das so? Weil eine Story verkauft wird! Das ist der Grund, warum aktuell diese Überrendite auch sehr einfach erzielt werden kann. **Neue Themen-Story. Geld fließt rein**.“ (Investor:in)
- 18 „Die Vordenker haben das verstanden. Es geht nicht mehr darum, ein Gespräch zu beginnen mit „So und so viel CO₂ können wir einsparen“, sondern es geht darum, eine **Trojanische-Pferd-Strategie** zu fahren und zu sagen **,Das ist ein sehr gutes Business. Im Übrigen retten wir dabei auch noch die Welt.**“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 19 „**Warum ich glaube, dass dieses Nachhaltigkeitsthema gekommen ist, um zu bleiben?** Weil es sich eben nicht nur darum handelt, mit welchem Trend kann ich welches Geld verdienen! Sondern es geht um etwas, was **uns als Menschen tangiert**.“ (Investor:in)
- 20 „Und deswegen wird das uns auch nicht verloren gehen, **weil wir uns bewusster werden über unseren Planeten** und über die Bedeutung dessen, was wir für die nächsten Generationen tun. Es ist fast schockierend, dass es dann doch viele Jahrzehnte braucht, um es dann eher langsam aber sicher zu verinnerlichen.“ (Investor:in)
- 21 „Wir brauchen schon eine Messbarkeit, ansonsten wird es auch sehr schwierig, das Thema wirklich zum Mainstream zu machen. Man braucht irgendwann auch was, an dem sich die Leute, der Analyst, bei der Deka etc. festhalten können. **Wir dürfen aber nicht der Hybris erliegen, dass alles messbar ist**.“ (Netzwerker:in)

22 „Das Ziel von Venture Capital ist ja Rendite. **Wenn du eine gute Idee hast**, die allerdings **nicht auf Rendite ausgerichtet ist, dann frag bei einem Philanthropen nach Geld**. Aber nicht bei einem Venture Capitalist.“ (Investor:in)

23 „**Es muss ein Umdenken geben, dass man auch Sozialunternehmern monetären Erfolg zugestehen muss**, weil jeder, der eine geniale Idee hat, muss dafür auch irgendwie monetär belohnt werden dürfen – zu sagen ‚Hey, das ist unser Selfmade-Millionär, der irgendwie mit einem Impact-Unternehmen an den Start ging.‘“ (Investor:in)

24 „**Die Frage ist, wie man den Einfluss auch von Investoren zügeln kann, um der Vision treu zu bleiben.**“ (Gründer:in)

25 „Wie kann man Venture Capital der Zukunft gestalten? Eine Sache, die mir auffällt, ist, dass man vielleicht **viel aktiver als Investor** mitmachen will.“ (Gründer:in)

26 „Es gibt spannende Investmentmodelle, bei denen man gar **keinen finanziellen Return** bekommt, **aber einen sozialen Return oder einen CO₂-Return**. Hey, bevor ich mein Geld bei minus 0,4 oder minus 0,5 Prozent irgendwo verderben lasse, dann lieber bei minus 0,2 Prozent und dafür habe ich einen richtig coolen Impact.“ (Gründer:in)

27 „Stellt euch mal vor, das Start-up wird zum Beispiel nicht verkauft. **Es gibt keinen Exit**. Wenn das Start-up zum Beispiel Zebra wird und das Zebra sagt, ‚Wir sind jetzt Unternehmenseigentum‘, **was macht ein Investor dann?** Ich kann die Frage nicht direkt beantworten, weil wir ja auch daran erst forschen. **Was es auf jeden Fall nicht ist, ist eine reine Kopplung an Exit-Multiples.**“ (Gründer:in)

28 „Der neue Customer, also in diesem Fall der **Customer von Venture Capital ist ja der Unternehmer** oder es sind die Gründer. Die wollen eben etwas anderes. Jetzt müssen die VC dem irgendwie entsprechen. **Und customer centric wie VCs so sind, sagen sie: ‚Das Bild ist anders. Die wollen irgendwie nicht mehr so einen schnellen Exit.‘ Und deswegen gibt es halt Zebras als Bild und nicht Unicorns.**“ (Gründer:in)

29 „Ich glaube, **alles ist noch krass am Anfang**. ‚Ich streiche mich ein bisschen grün‘ versus ‚Ich habe eine dedizierte **Nachhaltigkeitsstrategie** und lege alles transparent offen‘. Wenn wir das mal auf eine Impact-Strategie der ganzen Welt legen – beim Pariser Klimaabkommen 2016 haben wir alle zusammen gesagt, wir müssen deutlich unter 2 Grad. Das bedeutet, wir müssen uns krass anstrengen. Aber **so wie aktuell alle Unternehmen aufgestellt sind, schaffen wir es nicht. Das heißt wir müssen noch radikaler werden.**“ (Gründer:in)

30 „Wenn wir über intakte Bereiche sprechen, wo es nicht um Riesenmargen geht, dann ist der Schlüssel zunächst mal **ein ganz normaler Betrieb, der irgendwie 50 Leute und deren Familien finanziert**: etwas sehr soziales und sehr purpose driven! Diese Familienunternehmen, diese klassischen. **Das Risikokapital muss irgendwie einen Weg finden, dass sie solche Leute glaubwürdig unterstützt** – und sich das eben nicht nur auf die Fahnen schreiben, sondern sich dann möglicherweise auch Case by Case auf diese Diskussion einlassen: **Was bedeuten denn jetzt unsere Renditeziele gegenüber den gesellschaftlichen Zielen?**“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

31 „Die **Kultur im Risikokapitalbereich** ist: ‚Wir müssen diese Marge erzielen.‘ Das ist, wie man es eben macht. Und **je mehr Leute genau dort anfangen, das zu verhandeln, desto mehr kann sie sich auch weiterentwickeln.**“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

32 „Deswegen sind wir auf das Thema **Purpose Investing** gekommen, weil es ja nicht nur ein Investing ist. Das heißt, dass ich **mit einem bestimmten Zweck**, also eine bestimmte Form von Zusammenarbeit stärken möchte und da auch bereit bin, Kapital einzusetzen.“ (Gründer:in)

33 „Die Frage ist nur: **Wozu ist dieses Geld investiert worden?** Wahrscheinlich nicht, um die ursprüngliche Vision zu erzielen. Dem Venture Capital ist es im Grunde auch egal. Erst mal, weil das Modell auf einem exponentiellen Return aufgebaut ist. **Ob das jetzt in die eine Richtung oder die andere Richtung geht, das ist dem Kapitalmarkt einerlei.** Und ich glaube, dass genau **aus dieser grundsätzlichen Logik der Bedarf für dieses neue Startuptum oder Zebra-tum oder Mittelstandstum entsteht. Also zurück zu den Wurzeln.**“ (Gründer:in)

34 „Es ist am Schluss eine Kette, um ein **Impact-Ökosystem** zu entwickeln und darin als VC tätig zu sein: Du brauchst zum einen Investoren, dann brauchst du Fonds-Verwalter, die Lust darauf haben. Und am Schluss brauchst du natürlich ein Umfeld, in das du überhaupt reinvestieren kannst. Und alles drei bedingt sich.“ (Investor:in)

35 „**Wenn ich zwei Renditen rechne – also die Impact- und die finanzielle Rendite – dann ist die finanzielle Rendite oft wunderbar. Aber da gehört natürlich eine Überzeugung dazu, und das ist eben nicht bei jedem so.**“ (Investor:in)

36 „Was können wir eigentlich als eine der wichtigsten Finanzinstitutionen global beitragen mit unserem Gewicht? Wir haben das Thema nachhaltige Anlagen sehr stark in den Vordergrund gerückt. **Wir haben einfach diese Macht, das in den Markt zu bringen** und damit auch den Markt zu verändern. Und ich glaube, das ist auch ein Teil des Purpose, sich der Wichtigkeit bewusst zu sein, die man selber als Institution hat.“ (Investor:in)

37 „Ich finde es superwichtig, dass **aus den Inseln eine gemeinsame Bewegung** entsteht – von mir aus auch mit unterschiedlichen Richtungen. Wichtig ist, dass das Miteinander irgendwie in Resonanz steht. Und ich glaube, ein sehr menschlicher Impuls wäre, diese **Inseln alignen zu wollen.** Aber das **wäre** ja wieder eine **Gleichmacherei.** Die eigentliche Lebendigkeit würde man da wieder rausnehmen.“ (Netzwerker:in)

38 „Auf **EU-Ebene** gibt es zum Beispiel bestimmte Angel-**Förderungen** nicht für Purpose-Firmen, weil die nur das klassische Stimmrechtsbezogene kennen, und da es bei Purpose für Investoren keine Stimmrechte gibt, gibt es da auch keine Förderung von EU-Mitteln.“ (Gründer:in & Investor:in)

39 „Die Kanzlerin stellt sich hin und sagt: ‚Okay, wir sind die Nation schlechthin für das ganze Thema Impact.‘ Das könnte natürlich auch noch mal helfen, das auch wieder zum Stichwort **Narrative.**“ (Netzwerker:in)

40 „Auf zu **Organic Capital** und auf zu veganem Kapital!“ (Gründer:in)

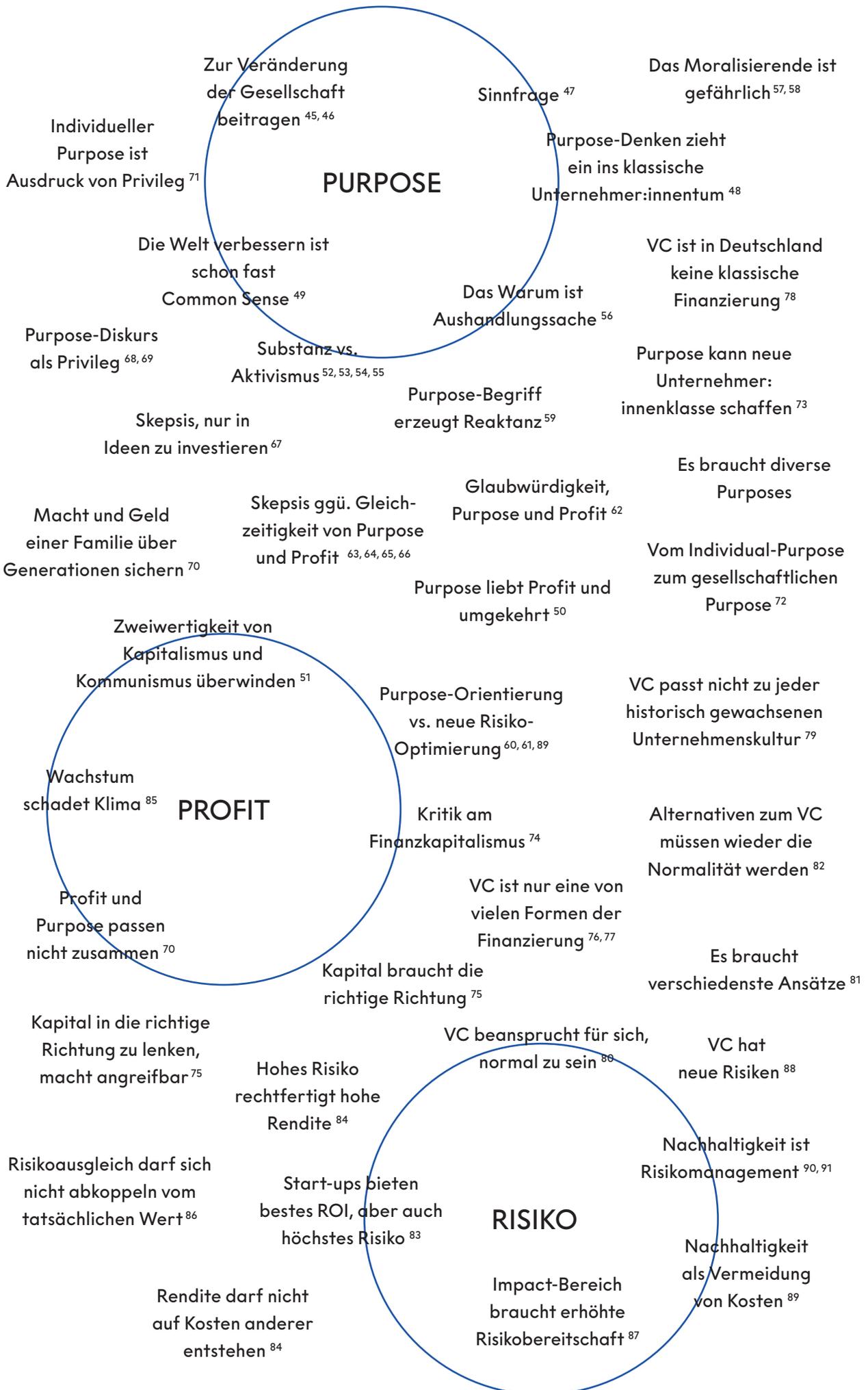
41 „Ich bin ja Coach an der TU Berlin **am Center for Entrepreneurship**, und da **kennt keiner Verantwortungseigentum.** Aber eigentlich müsste man genau in diesen **Innovationszentren** das vielmehr zusammenbringen, weil da auch die spannenden, neuen Sachen passieren.“ (Gründer:in & Investor:in)

42 „Menschen, die Angst vor Change haben, können sich gegen notwendige Veränderungen stellen. Wir müssen in der Lage sein, ein Gegennarrativ zu machen und den Leuten Entspannung ermöglichen: **‚Ihr müsst nicht alle Change Agent sein.‘** Nicht alle müssen Thought Leader sein auf dieser Welt – man darf sich auch einfach mal zurücklehnen und die (Netzwerker:in)

43 „Wir erleben ja auch: ‚Mensch, was die jungen Wilden da machen in Berlin, Unfuck the Economy, das ist nicht unser Ding.‘ Da gibt es auch Familienunternehmer, die sagen: ‚Da sehe ich mich gar nicht, ich bin viel mehr FDP oder auch konservativ.‘ Und **da glaube ich, gibt es mehr Bedarf und aber auch Ängste, dass die Familienunternehmen Second Class werden.**“ (Gründer:in & Investor:in)

44 „Wäre es ein endliches Spiel, dann wäre es gut, im Wettbewerb zu stehen. Aber da es ein endloses Spiel ist, ist so ein **Wettbewerbscharakter für ein Wirtschaftsspiel eigentlich nicht wirklich gut, weil es ja nie für alle gut ausgehen kann.**“ (Gründer:in)

Cluster 3, 4 und 5



45 **„Ich möchte eine Antwort haben, wenn meine Kinder mich fragen, was habe ich eigentlich beigetragen zu dieser gesellschaftlichen Wende?** Ich sehe das auch als einen Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft.“ (Gründer:in & Investor:in)

46 **„Dann, wenn ich mal im Rentenalter bin und [mein Unternehmen] weiterhin gut funktioniert, dann würde ich denken, waren wir die Pioniere in diesem Umfeld, zumindest in Deutschland, und haben einen Beitrag dazu geleistet, dass am Ende auch das Ungleichgewicht zwischen Reich und Arm abgenommen hat.“** (Gründer:in & Investor:in)

47 **„Als ich dann in dieser Start-up-Krise war, habe ich mich gefragt: Warum mache ich eigentlich diese Venture-Capital-Finanzierung und wozu ist das Unternehmen da?“** (Gründer:in)

48 **„Du als Gründer musst jetzt nicht mehr total öko oder irgendwie aus dem Bereich Agrarwissenschaften oder sonst woher kommen, um die Idee zu haben, dass du ein Purpose Business oder ein Social Business aufbauen kannst. Sondern es sind ja gut ausgebildete Menschen, die auch von der WHU kommen.“** (Investor:in)

49 **„Aus meiner Sicht ist es ganz natürlich, man spricht auch gar nicht so groß drüber, dass es jetzt darum geht, die Welt irgendwie besser zu machen. Das ist schon fast ein bisschen selbstverständlich.“** (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

50 **„Erfolgsgeschichten hervorzuheben aus Familienunternehmertum und Mittelstand, um einfach zu zeigen, dass Purpose-Getriebenheit nicht zwingend unprofitabel ist und dass das nicht widersprüchlich ist. Also Purpose liebt Profit und Profit sollte Purpose auch lieben.“** (Gründer:in)

51 **„One Force of Antagonism ist, dass jedes Mal, wenn ich anfangs, Eigentum zu erwähnen und zu diskutieren, zwei Klappen aufgehen. Also du bist entweder Kapitalist oder du bist Kommunist.“** (Netzwerker:in)

52 **„Im unternehmerischen Sinne zu wachsen, heißt ja auch, Substanz zu haben. Also wenn wie gesagt das Unternehmen in einer langen Geschichte verwurzelt ist und auch gleichzeitig einen tollen Purpose verfolgt, dann hat es für mich so eine Substanz, also Kultur.“** (Gründer:in)

53 **„Trennen würde ich die Politaktivisten oder auch Gesellschaftsexperimentierer von denen, die über das Produkt zum Unternehmertum kommen. Über einen Eigenbedarf, woher ja häufig auch Gründungsideen kommen.“** (Gründer:in & Investor:in)

54 **„Wenn es zu stark in ein politisches Lobbying geht, dann stößt uns das fast ein bisschen ab. Wir wollen einfach die Sache voranbringen und das Unternehmertum – wir sehen uns jetzt aber auch nicht so sehr als Politaktivisten.“** (Gründer:in & Investor:in)

55 **„Es gibt viele [Unternehmungen], bei denen es nicht so sehr auf das Produkt ankommt. Sie sind einfach ein Experiment: Wie kann man eigentlich eine Firma führen? Wie kann Gesellschaft funktionieren? Im Prinzip vielleicht auch: Wie funktioniert Demokratie?“** (Gründer:in & Investor:in)

56 **„Ein einzig richtiges Warum gibt es gar nicht. Das richtige Warum gibt es ja immer nur für Einzelne – und im Dialog können wir darum ringen. Aber nicht diesen Allwissensanspruch dahinter oder diesen moralischen Anspruch dahinter, den finde ich persönlich gefährlich, weil er einfach davon ausgeht, dass es nur das eine Richtige gibt.“** (Netzwerker:in)

57 **„Von dem Moralisierenden müssen wir uns extrem fernhalten.** Weil das eine Tendenz ist, die überall gerade zu sehen ist: Entscheidung und Verantwortung outzusourcen, statt sie selber zu übernehmen.“ (Netzwerker:in)

58 **„Wir kämpfen sehr für das Thema Diversität.** Weil wir glauben, dass es auch **keine gute Lösung** ist, **wenn es dann nur noch den einen Purpose gibt, den alle jetzt erfüllen müssen.**“ (Gründer:in)

59 **„Der Begriff Purpose ist tatsächlich überstrapaziert.**“ (Investor:in)

60 **„Es gibt zwei Zugänge** zum Thema. Das eine sind die, die aus der **wirtschaftlichen Denkweise** kommen und sagen ‚Ich will jetzt noch den Purpose dazu haben.‘ Und es gibt die, die **purpose first** gucken: ‚Wie kann ich das auch durch ein Business nachhaltig aufstellen?‘ Aber da ich grundsätzlich optimistisch auf die Sachen gucke, glaube ich, das ist erst mal nicht schlecht. Es hat viel mit Lernen und Austausch zu tun. Es gibt Geschäftsmodelle, bei denen sich beide Sachen gegenseitig verstärken.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

61 **„Es gibt aber auch Leute, die sind eher reaktiv und sagen ‚Mensch, da kommt jetzt diese ganze Sinndebatte** und jetzt muss ich irgendwas machen.‘ **Aber eigentlich geht es denen eher darum: ‚Ich will mein Besitzstandsdenken wahren,** denke ans Shareholder-Value und die Maximierung meines Erfolges und der Wahrung des Besitzstandes für meine Kinder.‘“ (Gründer:in & Investor:in)

62 **„Die Glaubwürdigkeit** liegt einfach in dieser **Spannung zwischen Profit und Purpose** begraben.“ (Wissenschaftler:in)

63 **„Also ich glaube nicht, dass das Geld von Blackstone jemals grün wird. Denn wenn es hart auf hart kommt, wird Blackstone immer auf finanzielle Rendite optimieren.**“ (Investor:in)

64 **„Ich glaube irgendwie nicht an das Modell: ‚Du kannst gleich hohe Renditen erwirtschaften und trotzdem was Gutes tun.‘** Das ist mein Belief, aber vielleicht geht es auch.“ (Gründer:in & Investor:in)

65 **„Ich kriege jetzt zunehmend Pitch Decks, deren Hauptaussage ist: ‚Mit deinem Investment wirst du soundso viel CO₂ kompensieren.‘** Du kriegst zwei Aussagen. Einmal die Aussage: Soundso viel Return. Und das ist für mich ein bisschen das Problem. Das klingt sehr nach Klassik. **Wie geht das eigentlich? CO₂-Reduktion plus eine am Markt vergleichbare Rendite? Daran glaube ich irgendwie noch nicht so ganz.**“ (Gründer:in & Investor:in)

66 **„Das sind ja auch philosophische Fragen.** Und solange das nicht irgendwie aufgenommen wird, muss man **ergebnisoffen** kommunizieren und sagen, es steht da diese Frage im Raum: **Wie lässt sich Purpose mit Profit irgendwie zusammenbringen?**“ (Wissenschaftler:in)

67 **„Mir selber ist es tatsächlich ein bisschen fremd,** muss ich sagen. Diese Idee, **ausschließlich in eine Idee zu investieren,** ohne dass da unbedingt ein Produkt ist.“ (Wissenschaftler:in)

68 **„Ist jetzt dieses Purpose-Getriebene ein Ausdruck eines Privilegs oder von Real Concern?“** (Wissenschaftler:in)

69 „Jetzt noch ein Disclaimer: Eigentlich bei allen, mit denen ich jetzt auch gesprochen habe im Verantwortungseigentum, da ist natürlich schon ein Hintergrund. Die Kinder sitzen jetzt nicht in einer Hartz-IV-Zwei-Zimmer-Bude. **Uns wird ja auch immer vorgeworfen: ‚Mensch, ihr könnt euch das ja auch leisten, eine Stiftung zu machen.‘**“ (Gründer:in & Investor:in)

70 „Wenn ich es historisch betrachte, **ob Profit und Purpose in dieser Welt zusammenkommen können**, dann wäre ich bei den Ländern, mit denen ich mich mehr beschäftigt habe – und Deutschland gehört ja dazu –, **dann wäre ich da eher ein bisschen skeptisch**. Das Profitmotiv und das Unternehmensmotiv und **das Motiv, den Einfluss und das Geld einer Familie über Generationen hinweg zu wahren, ist das, was wirklich treibend ist**. Gerade in Deutschland kann man das wunderschön beobachten, weil es so viele politische Regimewechsel gibt: Kaiserreich, Weimarer Republik, Nazis, Ostdeutschland, Westdeutschland, dann wieder irgendwie zurück in eine gemeinsame Demokratie, und man da bis auf einige Individuen, die natürlich immer Ausnahmen sind, eigentlich immer einen **Adaptionsprozess der Unternehmen sieht, die dann über die jeweilige Zeit hinweg das retten, was zu retten ist**.“ (Wissenschaftler:in)

71 „Und dann ist für mich noch eine Frage in diesem Narrativ, jetzt aus meinem eigenen Umfeld, in dem es **erfolgreiche Unternehmer gibt, die irgendwie ihren Purpose gefunden haben** und gesagt haben: ‚Jetzt muss es aber auch noch was sein, das gesellschaftlich Sinn ergibt.‘ Das ist ja dann mein Purpose und nicht der gesellschaftliche Purpose. Letztlich ist das etwas sehr Individuelles und eben nicht unbedingt gesellschaftlich relevant. Wenn es möglich ist, zu sagen, daraus mache ich eine neue Unternehmung, die, auf welchen Kriterien dann auch immer, erfolgreich ist: **Das ist für mich in erster Linie Ausdruck von Privileg**.“ (Wissenschaftler:in)

72 „Wir müssen weg von diesem **individuellen Purpose zu einem gesellschaftlichen Purpose**. Vielleicht stellt dieses Purpose-Narrativ zu stark ein Individuum in den Vordergrund. Aber es geht nicht darum, das jetzt der individuelle Mensch, der eine tolle Idee oder einen privilegierten Hintergrund hat, seinen Purpose finden kann.“ (Wissenschaftler:in)

73 „Ob jetzt so eine **ganz neue Unternehmerklasse** durch diese Idee Start-up plus Venture Capital schon entstanden ist in Deutschland, könnte ich tatsächlich gar nicht beantworten. Wenn das der Fall ist, dann kann es tatsächlich sein, dass es eine genuine Veränderung gibt hin zu einer neuen Organisationskultur und letztlich, **wenn man das zu Ende denkt, zu einer veränderten Form des Kapitalismus, bei der man Profit und Purpose irgendwie verbinden kann**.“ (Wissenschaftler:in)

74 „Plötzlich müssen wir uns gegen das New Normal eines wild gewordenen Finanzkapitalismus verhalten. Ich würde formulieren, **dem Finanzkapitalismus den Stachel ziehen**.“ (Netzwerker:in)

75 „Money makes the world go wrong. **Kapital** hat eine so krasse Macht. Und das **in die richtige Richtung zu lenken**, das offen zu legen, dadurch **macht** man sich natürlich erst mal **angreifbar**.“ (Gründer:in)

76 „**VC-Finanzierung kann eine gute Finanzierung sein, wenn man zu den drei Prozent der Unternehmen gehört, für die diese VC-Finanzierung eine passende Art ist**, nämlich extrem risikoreich, extrem weit in der Ferne liegendes Geschäftsmodell, extrem große Mengen an Kapital.“ (Netzwerker:in)

77 „**Wir tun so, als ob es in der Finanzierungswelt nur zwei Eissorten gibt**. Vanille, das ist die ganz langweilige Bankfinanzierung, und von der wird ganz doll abgeraten, weil das superkonservativ ist und nicht geht. So kann man doch kein Google bauen. Und wir haben

VC-Finanzierung, das ist Schokolade. Fakt ist aber, zwischen dieser Vanille und der Schokolade gibt es alle Eissorten der Welt. Wenn wir uns reduzieren auf Vanille oder Schokolade, dann zwingen wir Unternehmen, die eigentlich Minze sind, zu Schokolade zu werden und verhindern Diversität und verhindern Lebendigkeit.“ (Netzwerker:in)

78 „**Venture Capital in Deutschland ist eigentlich nicht die klassische Art und Weise, wie man Unternehmungen finanziert hat**, sondern in der Regel war es Eigenkapital, also Familienkapital.“ (Wissenschaftler:in)

79 „Ich glaube schon, dass es nicht zufällig ist, dass das aus dem angloamerikanischen Raum kommt, der eben stärker serviceorientiert und wo die Wirtschaft entsprechend strukturiert ist. Ich weiß nicht, ob es problematisch ist, aber es gibt eben Unternehmenskulturen, in denen **Venture Capital nicht den Kern dieser altentwickelten und historisch gebauten Unternehmenskultur** ausmacht.“ (Wissenschaftler:in)

80 „Teil des Problems ist, dass wir heute Narrative erleben, die von sich in Anspruch nehmen, dass sie das ‚Normal‘ sind. Es ist eine beachtliche Errungenschaft dieser Narrative, dass sie so tun, also ob sie das Normal wären. Ich halte es für überhaupt nicht normal, dass die Finanzierungen heute auf diese Art und Weise mit Unternehmen umgehen. **Eine Besonderheit der Finanzierung, die in den letzten 20 Jahren präsenter geworden ist, tut plötzlich so, als sei sie normal.**“ (Netzwerker:in)

81 „Wir müssen im Prinzip eine **Orchestrierung all der verschiedenen Ansätze** machen. Es gibt manchmal bestimmte Herausforderungen, da kann ich kein Businessmodell drauf bauen. Das heißt, da muss ich in irgendeiner Weise eine Quersubventionierung machen. Das ist genau der Punkt für die Philanthropie.“ (Netzwerker:in)

82 „Die Abgrenzung zu normal sagt ja viel zu dem, was scheinbar normal ist. Man muss sich mal die Frage stellen, **warum es eigentlich Impact Investment und Social Entrepreneurship überhaupt braucht?** Weil es dazu beitragen kann, dass ich das Normal einfach akzeptiere und eine kleine Lücke aufmache, wo man es dann ein bisschen anders machen kann. Ich glaube, zu dem Diskurs gehört daher auch dazu, **eben nicht nur so kleine Randalternativen zu schaffen, sondern auch die Frage zu stellen, was können wir an der Grundlage verändern?**“ (Netzwerker:in)

83 „Wenn man in der Finanzwelt über Risiko spricht, dann muss man natürlich auch über Returns sprechen und das Verhältnis zwischen Risiko und Return. Und da bin ich der festen Überzeugung, dass ein Investment in Start-ups das beste Return on Invest ist, was du so am Markt bekommst. Aber **in jedem Start-up steckt krasses Risiko.**“ (Gründer:in)

84 „Venture Capital – man streitet sich so ein bisschen, was ist jetzt genau der Ursprung. Eine Story ist, die ersten Venture-Kapitalisten waren die, die Walfang unterstützt haben. Da habe ich direkt gedacht, okay, da war das Risiko echt ziemlich groß. **Wer hohes Risiko einget, der kann sich dafür auch irgendwie gut entlohnen** und das, finde ich, kann dazu beitragen, dass er das Risiko angemessen ausgeglichen kriegt. Und **das gilt für Gründer, das gilt aber auch für Investoren.** Die Frage ist jedoch, auf wessen Kosten. Ich würde mir wünschen, dass **die Entlohnung nicht zu sehr auf den Kosten von irgendwelchen anderen Leuten entsteht.**“ (Netzwerker:in)

85 „Das **Problem unseres Klimas** ist unter anderem **Growth.**“ (Wissenschaftler:in)

86 „Ich halte eine **Kopplung an Umfeld und an Realität für wichtig, wenn es um Risikoausgleich geht**. Also **wenn ich mein Risiko als riesengroß einschätze** und alles tun muss – inklusive übrigens das Unternehmen vor die Wand zu fahren –, um möglichst mein Risiko auszugleichen, dann ist das unverhältnismäßig. Dann stelle ich meine eigenen Bedürfnisse über alles andere in diesem Unternehmen, inklusive aller anderen Menschen. **Dann mache ich Dinge wie Unternehmen zu verkaufen**, weil es vielleicht gar nicht den Wert kreiert, den ich mir da rausziehen will. **Dann beruht plötzlich alles nur noch auf Spekulationen.**“ (Netzwerker:in)

87 „Bestimmte Sachen sind einfach riskanter als andere. Und das betrifft nicht nur den finanziellen, sondern gerade auch den Impact-Bereich – weil wir das nicht messen können oder man erst in der Zukunft sieht, ob das funktioniert. **Das sind wiederum die Sachen, die man entweder philanthropisch anschieben muss oder einen Investor hat, der bereit ist, da ins Risiko zu gehen.**“ (Netzwerker:in)

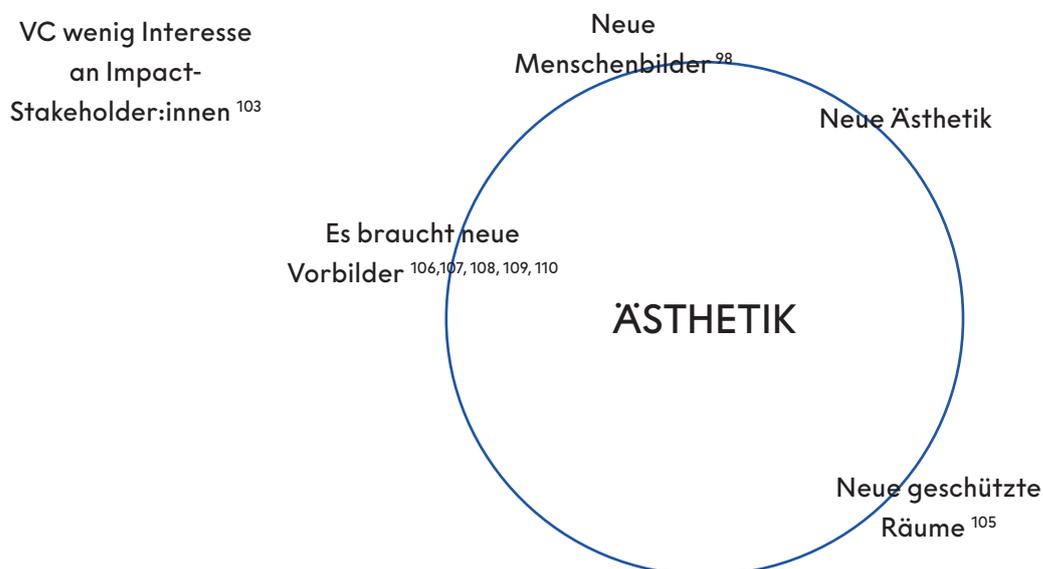
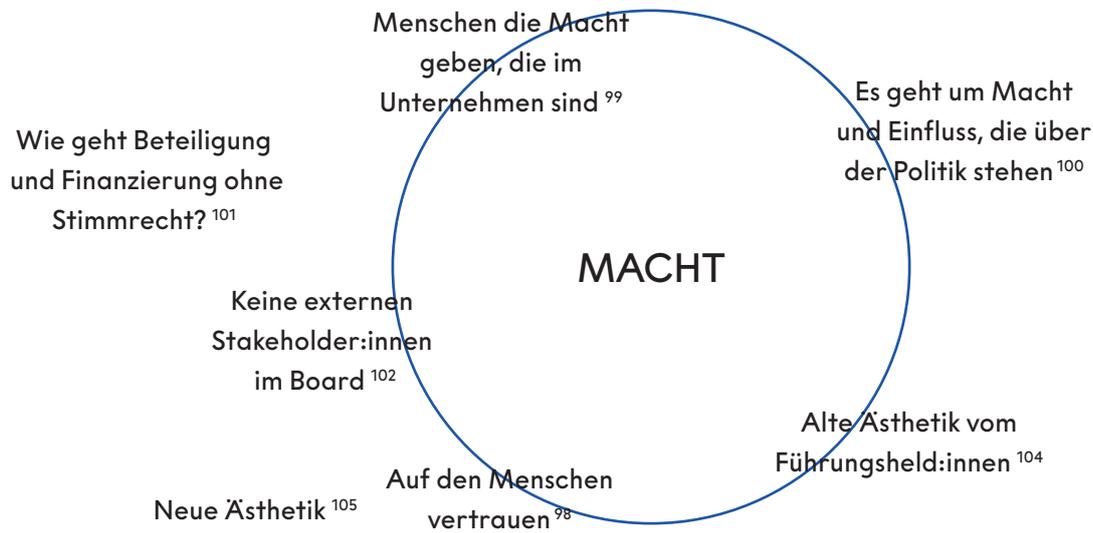
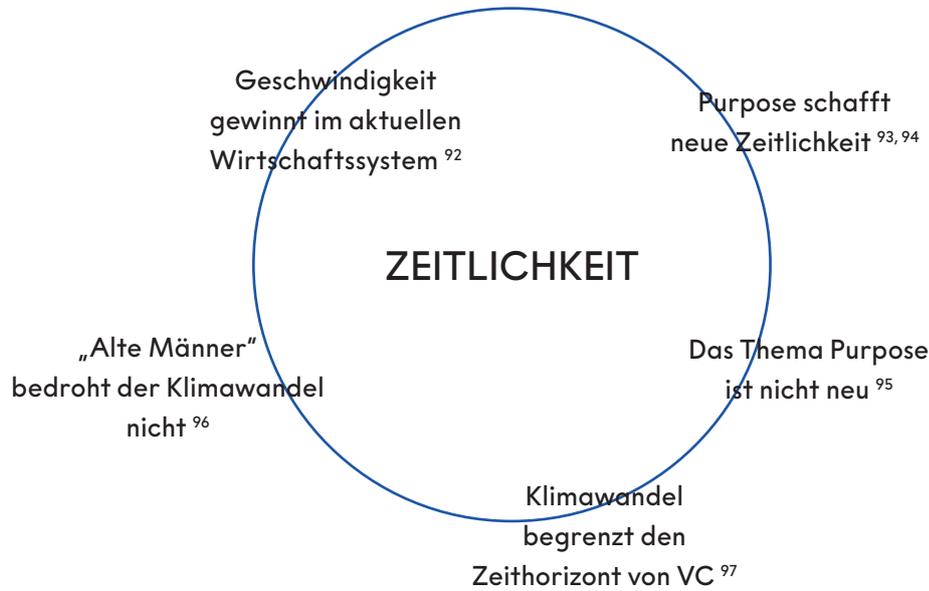
88 „Was noch ganz wichtig wäre und worüber ich nachgedacht habe, ist mehr der Risikobegriff im Risikokapital. Das eigentliche Risiko ist ja der Ausfall deines Geldes, weil sich die Investition nicht gelohnt hat am Ende. Und **jetzt ist ja das Risiko ein existenzielles**, und das ist eigentlich eine Umdefinition von Risikokapital.“ (Wissenschaftler:in)

89 „In dieser Welt hast du aber auch einen Ausschnitt von einer ganz besonderen Form von Unternehmertum. Und das sind Menschen, also dann durchaus tatsächlich Menschen, aber natürlich auch diese ganzen Berater und so weiter, denen es in erster Linie darum geht, jede Form von Transaktionskosten zu vermeiden. Also das ist ganz weit weg von Purpose. Rendite ist alles. **Natürlich wird jetzt auch Veränderung sichtbar** in Bezug auf grünere Investments und die Assetization of Nature. Natürlich ist es eine Reflexion dessen, dass man anerkennt, dass sich die Welt verändert, **aber das ist für mich wirklich nicht purpose driven**, sondern die Frage, wie man **auch angesichts eines planetaren Limits** noch so viel **Rendite** rausholen kann, wie es halt geht.“ (Wissenschaftler:in)

90 „**Nachhaltigkeitsstrategie** ist in einer gewissen Art und Weise immer auch **Risiko-management**. Wer keine Nachhaltigkeitskriterien in sein Geschäftsmodell einbaut, läuft Gefahr, die Zukunft seines Unternehmens zu riskieren. Nachhaltigkeit definiere ich mal ganz klassisch als Environment, Social und Governance. Wenn du dieses Thema nicht ernst nimmst, dann hast du einfach ein Problem. Und wenn du es ernst nimmst, minimierst du ganz aktiv dein Risiko.“ (Gründer:in)

91 „Der Trend geht ganz klar so, dass das Nachhaltigkeitskriterium absolutes Risikokriterium ist und auch heute schon ganz krass eingepreist wird. Das heißt **du wirst als Unternehmen am Aktienmarkt hart abgestraft, wenn du keine Minimalanforderungen an Environmental-, Social- und Governance-Kriterien erfüllst**. Dann fliegst du aus Fonds raus bzw. einige Fonds strafen dich ab. Wenn du besser mit Nachhaltigkeitskriterien umgehst, kommst du auch in gewisse Nachhaltigkeits-Fonds rein. Und es ist auch nachgewiesen, dass es eine Out-Performance von Unternehmen gibt, die Nachhaltigkeitskriterien internalisiert haben. Dazu gibt es wissenschaftliche Studien.“ (Gründer:in)

Cluster 6, 7 und 8



92 „**Am Ende des Tages gewinnt halt operativ das, was schneller wächst.** Zumindest in unserem aktuellen Wirtschaftssystem ist das der Fall.“ (Gründer:in)

93 „Also wenn wir jetzt in so einer purpose-getriebenen Welt sind, dann glauben wir ja auch an **organische Prozesse**, die auch mal länger dauern, **weil die Geschwindigkeit da nicht immer das Beste ist.**“ (Gründer:in)

94 „Bei Start-ups hat man ja immer von viralen Prozessen gesprochen. Die Frage war ja immer: Geht das Ding viral oder nicht? **Jetzt hat man gesehen, was Viren machen können und was das bedeutet.**“ (Gründer:in)

95 „Das Thema **Purpose oder Zweck**, wie auch immer man es dann bezeichnet, **ist im Grunde nichts Neues.** Es war beim Unternehmertum schon immer der Fall, dass sich der Gründer einen Purpose gab. Nur hat man mit dem nicht so kommunizieren müssen und **man hat im Mittelstand eigentlich nie darüber geredet.** Wozu man was macht, das hatte ja in der Vergangenheit die Mitarbeiter nicht zu interessieren.“ (Gründer:in)

96 „Wenn man sich mit seinem Purpose, seiner Identität dann in diesen Circles trifft und Themen bespricht, sind das natürlich, so wie gesamtgesellschaftlich auch, vornehmlich **alte Männer.** Und die **bedroht der Klimawandel** einfach in der Art und Weise **nicht.**“ (Wissenschaftler:in)

97 „Da können in Zukunft schon Weichenstellungen passieren, die einen nochmal ganz anders nachdenken lassen, wie man plant, sein Estate über Generationen hinweg managt, **wenn der Zeithorizont gar nicht mehr da ist.** Und dann gibt es **zwei Möglichkeiten.** Entweder ist man vernünftig und sagt okay, alles, was wir jetzt haben, muss in das **Aufhalten des Klimawandels** investiert werden, und das kommt dann zwangsläufig auch allen zugute. Oder man sagt, dann lass uns doch jetzt mal die **großen Wasserreservoirs hier und dort kaufen**, damit wir dann noch Zugang zu Wasser haben oder unseren Bunker irgendwie bauen oder sonst irgendetwas.“ (Wissenschaftler:in)

98 „Es erfordert **Mut, mal auf ein anderes Menschenbild zu setzen.** Macht und Kontrolle behalten bedeutet für den Investor, wenn es schiefgeht, dann kann ich denen noch sagen, was passiert. Und wenn ich das nicht tue und dem anderen zugestehe, auf Basis einer positiven Idee zu agieren, dann glaube ich ihm, dass der schon das Richtige machen wird. Und das setzt ein bestimmtes Menschenbild voraus, nämlich die Annahme, **dass Menschen das aus sich heraus machen wollen, und darauf muss ich vertrauen.**“ (Netzwerker:in)

99 „Neue Allokation von Macht – die Grundidee des Verantwortungs-eigentums beruht darauf, dass **Menschen in Verantwortung sind, die im Unternehmen und mit dem Zweck verbunden sind,** und dass die Frage, wer bekommt Macht, nicht mehr beantwortet wird, wer in die richtige Familie geboren wurde oder wer das meiste Geld auf den Tisch legt. Sondern derjenige kriegt Macht, der mit den Werten und Fähigkeiten verwandt ist, die in dem Sozialorganismus der Firma eingebettet sind.“ (Netzwerker:in)

100 „Aus historischer Perspektive wäre ich eher skeptisch. Das Profitmotiv bleibt einfach, und nicht nur Profit, sondern eben auch diese **gesellschaftlich einflussreiche Stellung, die in einer gewissen Weise über der Politik steht, die die Politik überdauert.**“ (Wissenschaftler:in)

101 „Die Frage ist, wie kann man Beteiligung, **Finanzierung ohne Stimmrechtsausübung** weiterdenken.“ (Gründer:in)

102 „Die ganze Governance-Frage ist so ein Thema, das noch gar nicht auf der Agenda ist. Sie ist super krass oldschool. Das heißt, **VC kommt rein** und möchte einen Board Seat

haben, und **so ist das Board das Gremium**, das entscheidet. Und das ist krass überholt meines Erachtens, weil nur die Founder ein paar Stimmen haben und dann die Investoren. **Kein externer Stakeholder hat eine Stimme.** Also weder die Mitarbeiter:innen sitzen da mit an einem Tisch, noch sitzt irgendjemand da, der den Hut für die anderen Stakeholder auf hat.“ (Gründer:in)

103 „Eine **Verhandlung mit unserem ersten VC haben wir bei der Anbahnung** abgebrochen, kurz vor Unterschrift, weil er uns dann doch noch versucht hat, reinzudrücken, dass sie einen Board Seat mehr haben möchten und ‚es gibt nichts hier mit Impact Counsel‘, dass der auch einen Sitz hat.“ (Gründer:in)

104 „**Unser größtes Problem im Moment sind so Typen wie Friedrich Merz** und dieses Bild von dieser klassischen starken Führungskraft: Es muss auch mal wehtun und so weiter.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

105 „Man muss den Leuten **Umgebungen schaffen, wo sie nicht das Gefühl haben, sie gehen wie ein scheues Reh auf eine offene Lichtung vor den herumsitzenden Jägern**, sondern wo sie sich diesen Themen auch mal annehmen können, ohne dass es als Schwäche ausgelegt wird. Denn ich glaube, so wird das im Moment noch gesehen.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

106 „Damit bei den Leuten auch ankommt, das ist das neue Normal, müssen **wir diese Role Models einfach bauen**. Und die müssen auch zelebriert werden. Sodass alle sagen: Boah, geil, so ein Unternehmen baue ich jetzt eben auch auf. Ich denke, da kommen wir hin. Aber daran müssen wir arbeiten, damit wir so schnell wie möglich mehr Success Stories da draußen sehen.“ (Gründer:in)

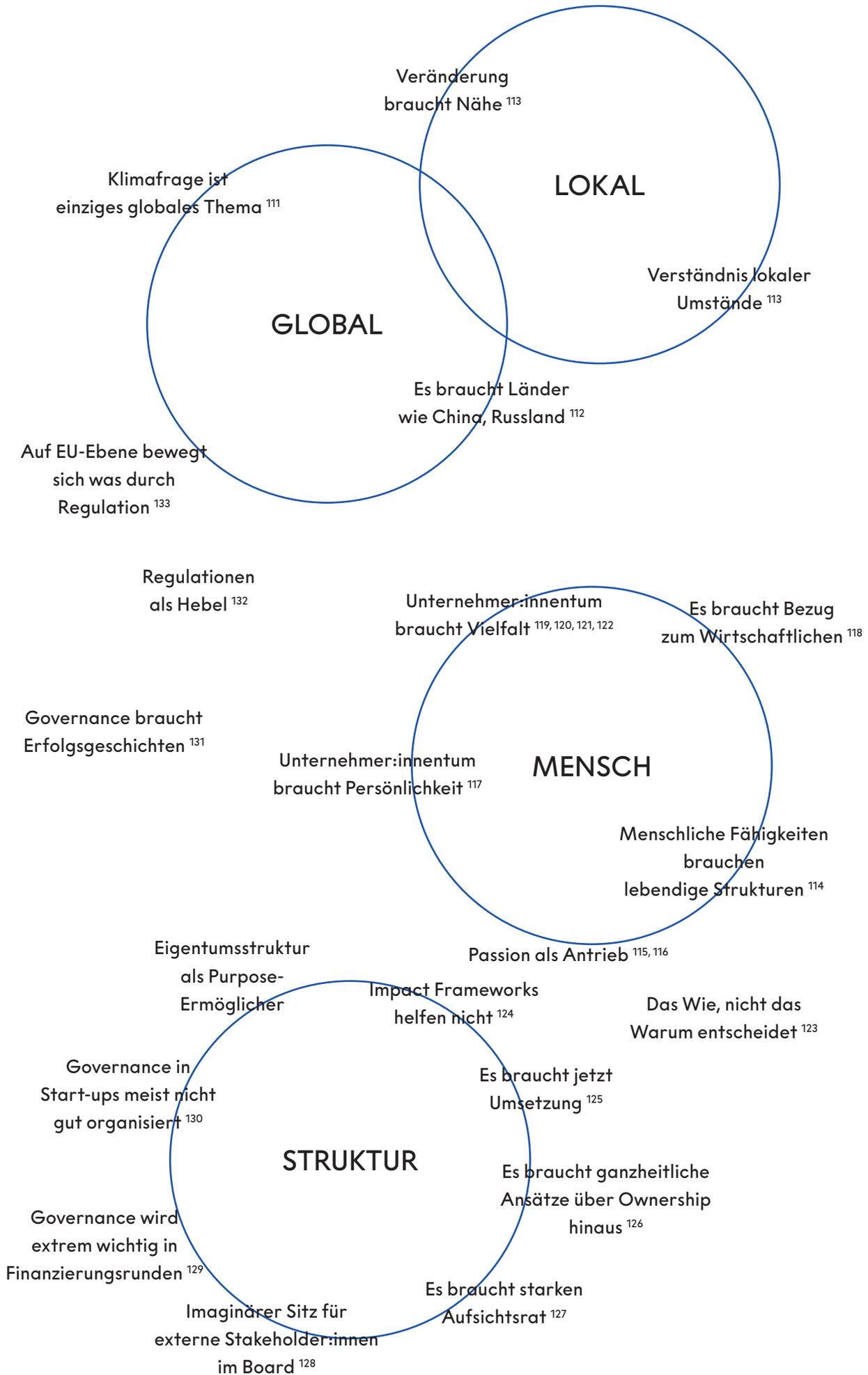
107 „Es braucht einfach diese Success Cases. Gut, ich glaube, einen neuen Success Case gibt es. Man kann natürlich darüber streiten, wie man Tesla framt. **Tesla hat es zumindest geschafft, Elektromobilität aus der Nische zu führen und zu einem der wertvollsten Unternehmen zu werden.** Und Elon Musk ist interessanterweise der reichste Mensch auf diesem Planeten.“ (Gründer:in)

108 „Im ersten Schritt spenden wir 50 Prozent unserer Anteile an eine gemeinnützige Stiftung. Das heißt also, **in einem Schlag spenden wir einen zweistelligen Millionenbetrag an Euros einer gemeinnützigen Stiftung.** Und das tun wir nicht erst mit 65 oder 70, sondern jetzt.“ (Gründer:in & Investor:in)

109 „Ich kriege schon Anfragen von Leuten, die sagen ‚Mensch, ja, ich hab euch da gesehen, ihr seid genannt worden. Erklär mir das noch mal‘. Dann wollen wir wirklich politisch ein bisschen aktiv werden, dass wir das Thema auch vorantreiben. Und **Pioniere sind wichtig, weil die in Gewässer vorstoßen, wo wenig oder kaum Leute waren.**“ (Gründer:in & Investor:in)

110 „Wir haben bisher knapp 6,5 Millionen Euro eingesammelt. Wir haben gesagt, die Hälfte kommt über die Crowd, also über unsere eigene User Community, und die andere Hälfte kommt über unsere bestehenden Investoren. **Wir bieten allen aber dieselben Terms an**, also die Crowd bekommt exakt dieselbe Bewertung mit dem einzigen Unterschied, dass sie eine Mindestverzinsung bekommt. Und unsere bestehenden Investoren bekommen auch dieselben Konditionen, aber keine Mindestverzinsung, dafür aber Stimmrechte. Das hat extrem gut funktioniert. **Wir haben so innerhalb von 5 Stunden 3 Millionen Euro eingesammelt über die Crowd. Ich glaube, das war das bisher erfolgreichste Crowd Investing in Deutschland überhaupt.**“ (Gründer:in)

Cluster 9, 10, 11 und 12



111 „Klassisches Venture Capital, bei dem es viel darum geht, ausländische Investoren mit einzubringen, bei dem man weniger einen rein nationalen Fokus hat, hat, wenn überhaupt, von gesellschaftlicher Verantwortung nur eine Vorstellung in globalgalaktischem Rahmen. Dann ist natürlich die **Klimafrage** relevant, weil die wirklich **unabhängig von nationalen Grenzen** ist und so weiter. Aber dann ist das wirklich nur dieser Purpose bezogen auf Planetary Limits. Das kann man Purpose nennen, das mag aber auch einfach Pragmatismus sein.“ (Wissenschaftler:in)

112 „Aber wenn du wirklich den nächsten Wumms erreichen willst, dann solltest du **die Weltgemeinschaft an Bord holen**. Und damit meine ich so Länder wie China, Russland.“ (Investor:in)

113 „Aber **um dann Veränderungen wirklich hervorzubringen, muss man die Gesellschaft, innerhalb der man investiert, wirklich verstehen**. Und das ist ganz schwer, weil man von außen kommt. Zum Beispiel war für mich eine große eye-opening Experience das totale Versagen der City of London. Zu verstehen, dass die Brexit-Kampagne sie wirklich bedroht. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass die ganzen großen Banken inzwischen von ausländischen Ownern sind. Und wenn es von außen kommt, ist es schwer, diese gesellschaftliche Veränderung zu schaffen, weil man die Gesellschaft nicht versteht, innerhalb derer man investiert. Dann bleibt man sehr schnell auf so einer rhetorischen Ebene.“ (Wissenschaftler:in)

114 „Man könnte jetzt ja sagen: ‚Ach, das ist so ein Gutmenschentum.‘ Aber die Digitalisierung sorgt dafür, dass ganz viele Jobs einfach bald von Maschinen gemacht werden. Welche Jobs bleiben dann? Welche Arbeit bleibt dann übrig? Ich glaube, vor allen Dingen Arbeit, die auf Menschen, also auf das setzt, was uns im Kern menschlich macht: Kreativität, Empathie, Mitgefühl füreinander etc. – das wird umso wichtiger. Und diese **menschlichen Fähigkeiten kann ich nur einbringen, wenn ich mich in lebendigen Systemen bewege**. Wir müssen es schaffen, auf intrinsische Motivation zu setzen.“ (Netzwerker:in)

115 „Es ist ja überhaupt nicht die Idee, so eine Art Sozialismus wieder einzuführen, mit Planwirtschaft. **Der Kern** bei dem Gedanken **ist**, man muss es hinkriegen, **dass das Unternehmertum nicht getrieben ist durch Geld, sondern durch Passion**.“ (Gründer:in & Investor:in)

116 „**Eigentlich müsste das Prinzip losgelassen werden, dass es tatsächlich das Profitmotiv ist, das dich zum Unternehmertum bringt**. Das liegt dem Ganzen ja zugrunde, so funktioniert Kapitalismus und kreiert Wohlstand. Nur wenn dir Profit in Aussicht gestellt wird, bist du auch bereit, deine Innovation zur Verfügung zu stellen oder überhaupt erst eine Idee zu entwickeln.“ (Wissenschaftler:in)

117 „Unternehmertum ist ja sehr persönlich, und gerade in der Purpose Economy ist das auch so gemeint. Das heißt, du versteckst dich dann nicht mehr hinter so einer Marke, sondern **du wirst als Mensch ganz und gar sozusagen authentisch wahrgenommen**.“ (Gründer:in)

118 „Ich empfinde es nur dann als **problematisch, wenn Gründer unrealistische wirtschaftliche Vorstellungen haben** und sagen, mir gehts wirklich nur um den Purpose. Die haben Probleme mit dem klassischen Risikokapital, und das passt auch nicht zusammen. Die versuchen wir dann auch in Stiftungen oder was auch immer zu lenken.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

- 119 „**Wir brauchen eine Diversität von Unternehmensmodellen**, damit Menschen die **Freiheit** haben, mit ihrem Eigentum, dem Unternehmen, das machen zu können, was sie möchten.“ (Netzwerker:in)
- 120 „**Es gibt viele Arten**, Eigentum zu strukturieren, es gibt viele Arten, **Unternehmertum zu denken**, und es gibt viele Arten, Unternehmen zu finanzieren.“ (Netzwerker:in)
- 121 „Es gibt ja nicht den einen Investor und den anderen, sondern das ist ja auch wieder unternehmensspezifisch. Ich habe eine bestimmte Idee, welche Beziehung und welche Art von Investor ich dabei haben will und die muss ich finden. Diese Frage gilt für jedes Unternehmen. Die Frage stelle ich mir aber nur, wenn ich überhaupt checke, dass es **verschiedene Investoren und Arten** gibt und **nicht nur ein Template, einen VC-Weg**.“ (Netzwerker:in)
- 122 „Um dann von mir heraus zu fragen: Was für ein Geschäftsmodell habe ich, was für ein Markt ist das, **was für ein Menschenbild habe ich, was brauche ich auch an Qualitäten für mein Unternehmen?**“ (Netzwerker:in)
- 123 „**Wenn man in etwas investieren möchte, was einen Sinn erzeugen soll in der Welt, dann kann man nicht ausblenden, wie man das tut**. Die Strukturierung des Eigentums und die Strukturierung der Finanzierung ist ja eine ganz entscheidende Art und Weise, die wiederum Einfluss hat darauf, was ich in der Welt erzeuge. Wir müssen diskutieren, dass das ‚Wie‘ sehr entscheidend ist und nicht nur das ‚Wofür‘, das alle Mittel heiligt. Sonst könnte man ja sagen, solange ich Bäume in Afrika pflanze, ist es scheißegal, mit wem ich das mache, wie ich das mache.“ (Netzwerker:in)
- 124 „Wir brauchen **nicht noch mehr Impact Frameworks**, die jetzt sagen, das und das musst du tun und dann bist du richtig und dann passt das.“ (Netzwerker:in)
- 125 „Es gibt **mittlerweile ausreichend Entscheider** in allen Systemen, **die verstanden haben**, dass sich diese Dinge ändern müssen. Und die da auch an den richtigen Hebeln sitzen. Auch wenn es möglicherweise noch dauern wird und auch in der Gestaltung nicht ganz unkomplex ist. Da mag ich lieber optimistisch sein. **Es geht jetzt eher um die Umsetzung** als ums Anschieben.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)
- 126 „**Wie kriege ich es interdisziplinär hin?** Ownership ist ja nur ein Aspekt von ganz vielen Challenges. Das ganze Thema der **Diversity** im Leadership, aber auch insgesamt das ganze Thema **Inklusion**.“ (Gründer:in & Investor:in)
- 127 „Gerade im Verantwortungseigentum brauchst du einen **starken Aufsichtsrat**, der auch Macht hat, um Verfälschung – ja, wie willst du es sagen? – oder Dinge, die sich so einschleifen, auch aufzulösen.“ (Gründer:in & Investor:in)
- 128 „Als Beispiel: Eine Nachhaltigkeits-Bank aus Holland setzt in dem Board-Meeting-Raum **einen Stuhl** hin für, ich sage mal, die Umwelt, einen **für die Menschen**, einen **für die Tiere, Pflanzen** oder whatever. Die sitzen dann da und sagen zwischendurch mal was. Was sagen eigentlich die Tiere? Was sagen die Pflanzen oder was sagen die Menschen da draußen zu dieser Entscheidung?“ (Gründer:in)
- 129 „**Governance ist ein extrem spannendes Thema**. Und die Frage ist natürlich, was braucht es eigentlich für neue Finanzierungsformen, damit so was funktioniert? Seed Investment usw. ist völlig unkritisch, weil danach die Founder in der Regel voll in der Mehrheit bleiben, wenn man da nicht viel falsch gemacht hat. Dann bei Series A vielleicht auch noch. Bei Series B ist dann vielleicht spätestens der Punkt erreicht, an dem die Founder

keine 50 Prozent mehr halten. Dann kann es nur noch entweder über die Governance funktionieren oder über neue Beteiligungskonstrukte.“ (Gründer:in)

130 „**Start-ups sind von der Governance her viel schlechter organisiert als große DAX-Unternehmen.**“ (Gründer:in)

131 „Und ich glaube, dieses **Governance-Thema** – es wäre auch spannend, **Erfolgsgeschichten** davon zu hören. Und nicht nur: Ich habe das gemacht und es ist cool, sondern ich habe das gemacht und zehn Jahre später ist es immer noch cool. Also das ist halt wichtig. Also die Nachhaltigkeit, das schöne Wort, was ja auch im Zusammenhang mit Purpose Economy klingt.“ (Gründer:in)

132 „Was tatsächlich ein ungenutzter **großer Hebel** ist, um diese Themen zu beschleunigen, sind **Regulationen**, die Dinge verbieten. Das klingt jetzt vielleicht nicht so businesslike, aber Verbot von Strohhalmen, von Zigaretten, von Dieselmotoren. Solche Entscheidungen sind unglaubliche Innovationstreiber.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

133 „Die Regulation läuft auch **auf EU-Ebene** schon einige Jahre relativ stark – mit Single Market Act, Social Business Initiative und auch einem großen Fonds. **Da ist wieder eine Spirale, die sich hochschaukelt** und die auch immer breiter wird. Und die vielleicht auch jetzt am Take-off ist, weil es die Idee schon länger gibt.“ (Netzwerker:in & Wissenschaftler:in)

KARL DIETERICH

Karl Dieterich ist Gründer, Executive Coach und Lehrbeauftragter an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Karl ist Diplom-Kaufmann und glaubt an die Kraft guten Unternehmer:innentums mit dem Ziel, Menschen und Märkte positiv zu verändern.

karl.dieterich@whu.edu

RALF SCHMIDT-BLEEKER

Als Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatung WAALD beschäftigt sich Ralf Schmidt-Bleeker mit komplexen Semantiken und deren Management. Insbesondere faszinieren ihn Konflikte und Ambivalenzen – und wie sie für die Strategieentwicklung nutzbar gemacht werden können. Nach seinem Studium an der Universität der Künste Berlin entwickelte er gemeinsam mit Frank Otto Dietrich den Strategieansatz „Narrative Brand Planning“.

ralf.schmidt-bleeker@wald.com

FRANK OTTO DIETRICH

Frank Otto Dietrich ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Strategieberatung WAALD. Davor hat Frank bei der Werbeholding WPP im Bereich Planning/Strategie sowohl für nationale als auch internationale Marken gearbeitet. Frank Otto Dietrich hat Kommunikation, Soziologie und Politik studiert und besitzt einen Master-Abschluss der Universität der Künste Berlin. Gemeinsam mit Ralf Schmidt-Bleeker entwickelte er das Konzept des „Narrative Brand Planning“.

frank.otto.dietrich@wald.com

ÜBER WÅLD STRATEGY & ADVISORY

Erzählungen, nicht Zahlen bewegen die Märkte. Menschen verstehen und lieben Geschichten. Nach narrativen Strukturen sehnen sich sowohl unser Gehirn als auch unser Herz. Seit Anbeginn unserer Zeit erzählen wir, um uns zu emotionalisieren und zu inspirieren, um uns Sinn zu erschließen, um einander zu verstehen und um unsere Zukünfte vorstellbar zu machen. Kurz: um unseren Fortbestand zu sichern! Daher sind es Narrative, die über Erfolg oder Untergang von Geschäftsmodellen, Organisationen und Volkswirtschaften entscheiden.

Lange bevor der Begriff „Narrativ“ zum Buzzword avancierte, wurde WAALD 2012 als Narrative Consultancy von Frank Otto Dietrich und Ralf Schmidt-Bleeker gegründet. Mit tiefgründigen semantischen Analysen und unkonventionellen Strategien bewegen wir Menschen, Medien und Märkte. Wir machen aus Purpose, Visionen und Plänen sinnstiftende, inspirierende und mobilisierende Erzählungen.

IMPRESSUM

WALD strategy & advisory GmbH & Co. KG
Oranienstraße 183/184
10999 Berlin – Deutschland

t +49 30 76213080
f +49 30 76213082
hello@wald.com
wald.com