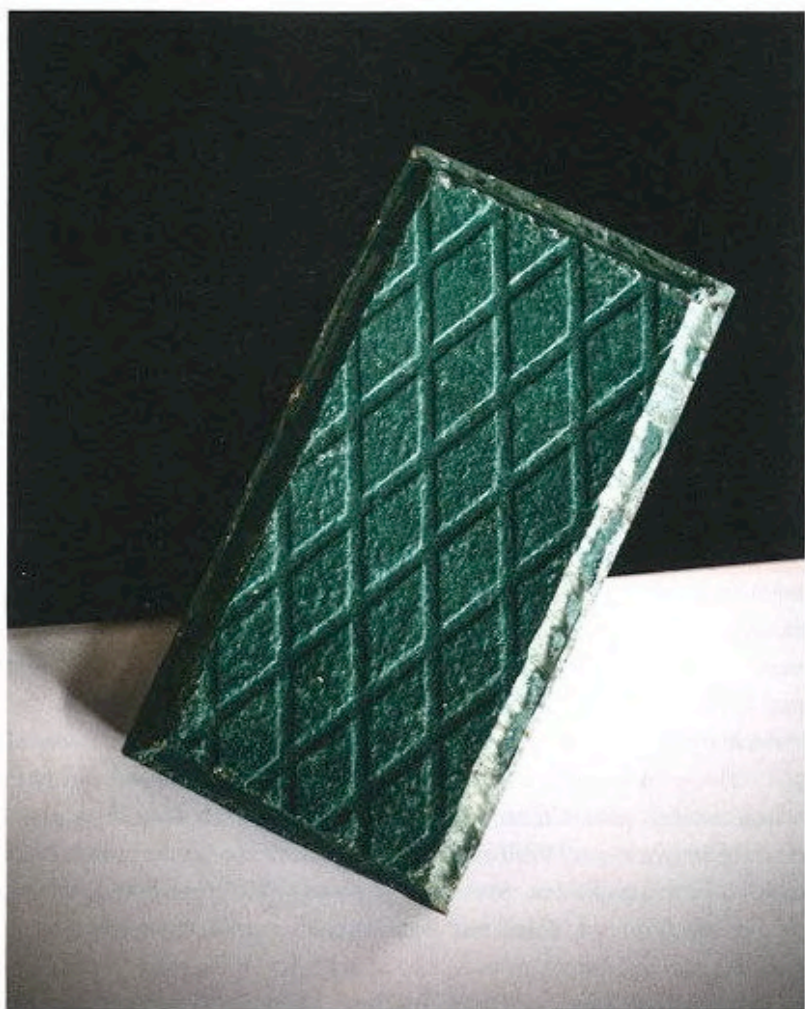


A man with short, grey hair, wearing a dark jacket and dark trousers, stands in front of a large, colorful mural. The mural depicts several birds in flight, rendered in shades of blue, red, and purple, against a background of green and brown. The man is looking down and to his left. The overall scene is outdoors, with some greenery visible at the bottom.

Was Wirtschaft treibt Start-ups

Der etwas
andere
Investor



Pflastersteine aus Plastikmüll: hilft der Umwelt und schafft Arbeitsplätze in Kenia

Till Wahnbaeck war Konzernmanager, Chef der Welthungerhilfe – und will nun eine neue Form der Entwicklungshilfe aufbauen.

Text: Paul Hertzberg
Fotografie: Hanna Lenz

- Geschäfte machen und Rebellion liegen im Hamburger Schanzenviertel direkt nebeneinander. Die Mieten sind hoch, aber die Rote Flora bleibt besetzt. Die Klamotten werden schicker, die Weinhandlungen zahlreicher – aber im Copyshop um die Ecke steht auf dem Tresen: „Heraus zum 1. Mai! Kapitalismus: Immer noch scheiße!“ Geldverdienen: ja. Aber bloß nicht zu gierig. Fritz-Cola-Kapitalismus. Das macht den Charme des Viertels aus.

Deswegen passt auch Till Wahnbaecks Büro perfekt hierher. Denn auch er will zusammenführen, was wenig zusammenführbar zu sein scheint. Er will mit Risikokapital Gutes tun oder, wie es auf seiner Website heißt: „Die Macht der Märkte nutzen, um die Armen zu stärken.“

Das »Hamburger Abendblatt« schreibt über Wahnbaeck: „Hamburger gründet eine neue Form von Entwicklungshilfe.“ Die »Badischen Nachrichten« titeln: „Ein Karriere-mensch geht ganz neue Wege.“ Und die »Stuttgarter Zeitung«: „Warum ein Top-Manager aussteigt.“ Der Tenor ist klar: Dieser Mann kam aus der Wirtschaft, ein Macher, der nicht mehr wollte. Jetzt macht er etwas Neues, etwas Soziales. Raus aus der einen Welt, rein in die andere.

„Ich weiß gar nicht“, sagt Wahnbaeck, „ob das wirklich zwei getrennte Welten sind, die Privatwirtschaft und der soziale Sektor.“ Er sitzt in seinem Büro und nippt am Kaffee. Der ist gut, sehr gut sogar. Wahnbaeck hat einmal einen Barista-Kurs belegt. „Ein bisschen nerdig“, sagt er und lacht.

Er ist 51 Jahre alt und schon ziemlich grau. Und trotzdem strahlt er eine jugendhafte Lässigkeit aus. Vielleicht liegt das an der dunklen Jeans, die er trägt, an dem Stoffbändchen am Handgelenk, am coolen Büro mit Holzdielen und Siebträgermaschine. Aber vielleicht ist es auch einfach die Begeisterung, mit der er von seinem Thema erzählt. „Wirklich interessant ist doch“, sagt er, „dass die Privatwirtschaft Werkzeuge hat, die funktionieren – Ergebnisse, Strategie, Personalführung. Die werden häufig eingesetzt, um reiche Menschen noch reicher zu machen. Aber im sozialen Bereich nutzen wir sie noch immer zu selten.“

Deswegen hat er 2019 gemeinsam mit seinem ehemaligen Kollegen Jochen Moninger eine eigene Entwicklungshilfe-Organisation namens Impacc gegründet, die in afrikanische Start-ups investiert. Wahnbaeck hatte zuvor als Manager bei Procter & Gamble gearbeitet, eine Unternehmensberatung gegründet und die Welthungerhilfe als Vorstandsvorsitzender geführt. Jetzt wollte er etwas schaffen, das beide Welten vereint. Impacc finanziert sich vor allem durch Firmenspenden aus Europa. Diese investiert die Or-



Er will privatwirtschaftliche Methoden für soziale Zwecke nutzen: Till Wahnbaeck, hier zu sehen im Hamburger Schanzenviertel

ganisation in afrikanische Unternehmen, die an lokalen Lösungen für lokale Märkte arbeiten – im Idealfall dauerhaft und umweltfreundlich. Für klassische Investoren wären die meisten dieser Firmen uninteressant. Sie gehören zur sogenannten Missing Middle, sind zu klein, wachsen zu langsam oder befinden sich in unsicheren Regionen. Impacc dagegen will keine schnelle Rendite, sondern Unternehmen aus armen Ländern beim Wachsen helfen – und damit möglichst viele Arbeitsplätze schaffen.

Hier ist er Pionier mit seinem Konzept

„Im Grunde“, sagt Wahnbaeck, „macht uns das zu einer Venture-Capital-Bude.“ Aber eben zu einer gemeinnützigen. Und das ist neu.

Viele afrikanische Start-ups fallen bislang nicht nur bei Investoren durchs Raster, sie sind auch für Hilfsorganisationen uninteressant. Zwar investieren auch die in soziale Unternehmen. „Aber nur mit angezogener Handbremse“, sagt Wahnbaeck. Denn wer gemeinnützig ist und Spendenbescheinigungen ausstellt, darf nur bedingt geschäftlich tätig sein. Nimmt der Geschäftsbetrieb überhand, verliert

man die Gemeinnützigkeit. Hinzu kommt: NGOs leben von Spenden, vom Geld privater Unterstützer. Die wollen häufig ein konkretes Projekt fördern, Brunnen graben oder Essen verteilen lassen. Sie wollen ihre Euros nicht in den Aufbau von Firmen stecken. Ein Problem – und eine Marktlücke für Impacc. „Wir sind die Ersten in Deutschland, die das vom Finanzamt verbriefte Recht haben, Spenden in Investitionen umzuwandeln“, sagt Wahnbaeck.

Und Dirk Meyer sagt: „Das ist tatsächlich innovativ.“ Er ist Abteilungsleiter beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und zuständig für globale Gesundheit, Beschäftigung, Transformation der Wirtschaft und Digitalisierung. Zwar gibt es laut Meyer bereits Fonds, die in afrikanische Start-ups investieren, auch solche die vom BMZ initiiert worden sind. Allein seit 2019 seien etwa 650 Millionen Euro an Bundesmitteln als Investitionshebel für privatwirtschaftliches Engagement in Firmen auf dem Kontinent geflossen. Aber in der NGO-Landschaft sei das, was Impacc macht, in der Tat ein Alleinstellungsmerkmal.

In der Schweiz gibt es bereits vergleichbare Modelle. In den USA auch. Aber hier noch nicht. Es hat einen Menschen wie Wahnbaeck gebraucht, um das zu sehen.

Der Impacc-CEO kommt aus Celle. „Eine gute Stadt zum Aufwachsen“, sagt er, „eine gute Stadt zum Weggehen.“ Er hat sein Abitur am United World College in Italien gemacht, Geschichte und Politik studiert und in Oxford über aufgeklärten Absolutismus promoviert. Warum leitet er jetzt eine NGO, statt an einer Universität Geschichte zu unterrichten? Wahnbaeck sagt, er sei als Wissenschaftler nicht gut genug gewesen, um wirklich spannende Forschung zu machen. Vielleicht ist das falsche Bescheidenheit. Sicher ist: Für den Elfenbeinturm fehlte ihm wohl die Geduld.

Er ist kein Getriebener, aber ein Begeisterter, so voller Vorfreude auf die Resultate seiner Arbeit, dass er kaum abwarten kann, sie zu sehen. Wahnbaeck will Ergebnisse und Action. Zunächst arbeitete er bei Procter & Gamble. Zwölf Jahre lang machte er bei dem US-Konzern Karriere, wollte aber schon da Wirtschaft für einen sozialen Zweck einsetzen. Er gründete nebenbei eine Beratung, die gemeinnützigen Vereinen half. „Viele Organisationen haben tolle Ziele, aber keine Werkzeuge“, sagt Wahnbaeck. „Und wir Manager hatten die Werkzeuge, aber

weniger Ziele.“ 2015 ließ er die Wirtschaft ganz hinter sich und wurde Vorstandsvorsitzender einer der größten deutschen Hilfsorganisationen: der Welthungerhilfe.

Ein Problem: Die Idee war zu neu

Häufig hilft Entwicklungshilfe nicht bei Entwicklung. Sie stopft Löcher. Das muss sie auch. Die Welt ist voller Katastrophen, die eingedämmt werden müssen. Deswegen liefern viele NGOs Nahrung und Saatgut, versorgen Menschen mit Medikamenten, schicken Ärzte und Lehrer, entsorgen Müll. Das bekämpft unmittelbare Not, stößt aber nur selten dauerhafte Veränderungen an.

In vielen Fällen läuft Entwicklungsarbeit so: Ein Projekt wird ausgeschrieben, bewilligt, finanziert, durchgeführt, beendet. Das Projekt ist fertig, das Geld weg. Genau das will Impacc anders machen. Die NGO investiert in afrikanische Unternehmen, um Arbeitsplätze zu schaffen. Denn wenn Menschen dauerhaft Geld verdienen, bekämpft das die Armut in einer Region auf lange Sicht.

Das haben auch die meisten Regierungen längst begriffen. Von den 65 Partnerländern des BMZ geben 45 an, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sei das für sie wichtigste Thema. Impacc trifft also einen Nerv in der Entwicklungspolitik. Jetzt muss sich zeigen, ob die NGO das auch in der Wirtschaft schafft, bei den Unternehmen, von denen die Spenden kommen sollen. Inzwischen führt Wahnbaeck acht afrikanische Firmen im Portfolio. Er hat in Europa namhafte Partner gefunden: BCG Digital Ventures, Allianz, Ströer und Villeroy & Boch gehören dazu. „Aber die ersten zwei Jahre“, sagt er, „waren hart.“

Er und sein Co-Gründer hatten eine Idee, aber kein Team und kein Geld. „Ich hatte Kontakte von früher im Entwicklungsministerium“, sagt Wahnbaeck. Also präsentierte er seine Idee – und stieß auf großes Interesse. Das einzige Problem: Die Idee war zu neu. Bundesmittel unterliegen Budget-Richtlinien. Es gibt Zielvorgaben. Und das neue Kon-

zept passte nicht zu den alten Töpfen. Doch die Impacc-Gründer machten weiter, bezogen ihr Büro im Schanzenviertel, schliffen die Holzdielen ab. Auf der Straße fanden sie die Siebträgermaschine, die ein Café ausgemustert hatte.

Es dauerte ein Jahr, dann hatte das BMZ einen Geldtopf gefunden: das Corona-Sondervermögen. Impacc erhielt ▶

„Wir sind die ersten
in Deutschland, die das vom
Finanzamt verbriefte
Recht haben,
Spenden in Investitionen
umzuwandeln.“

500 000 Euro. Keine große Summe für ein Ministerium. Dirk Meyer nennt die Fördersumme für Impacc „einen Tropfen im Ozean des gesamten wirtschaftspolitischen Portfolios des BMZ“. Aber für Impacc machte dieser Tropfen den Unterschied. „Wir waren aus dem Größten raus“, sagt Wahnbaeck.

Inzwischen ist seine NGO drei Jahre alt, hat zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Europa und Afrika und führt ganz unterschiedliche Firmen im Portfolio. Noah Stove baut in Äthiopien Öfen, die Holz in Holzkohle verwandeln. Makapads stellt in Uganda Damenbinden her. Und Marbi Agrics ist ein kenianisches Start-up, das Bauern Saatgut und Düngemittel auf Kredit anbietet. Je nach Firma hat Impacc 50 000 bis 150 000 Euro investiert. Jedes Jahr sollen sechs neue Unternehmen dazukommen.

Wer das Geld bekommt

Es gibt eine ZDF-Dokumentation, in der Till Wahnbaeck auftaucht. Es geht um Entwicklungshilfe, natürlich, darum, wie sie innovativer werden kann – und es geht um Nzambi Matee, die Gründerin von Gjenje Makers, einem der Unternehmen, in das Impacc investiert hat. In dem Film zeigt sie Wahnbaeck ihre Fabrik in Nairobi. Schwere Maschinen schreddern Plastikmüll, mischen ihn mit Sand und pressen daraus Pflastersteine und Ziegel, die leichter, billiger und stabiler sind als herkömmliches Baumaterial.

Matee hat dieses Geschäft aufgebaut. Sie hat ein Produkt und erste Kunden. Aber sie braucht einen Kredit, um weiter zu wachsen. In der Fabrik sagt sie: „In der neuen Welt, zu der wir aufbrechen, müssen Profit und Nachhaltigkeit nicht auseinanderdriften, sondern miteinander verwoben werden.“ In Firmen wie ihre investiert Impacc.

Die Unternehmen sollen nachhaltig sein, in armen Gegenden operieren und das Potenzial haben, viele Jobs zu schaffen. Jedes Jahr bewerben sich mehr als 300 Firmen bei Impacc. Aus den Kandidaten trifft Wahnbaecks Team eine Auswahl – und geht in Europa mit ihnen hausieren. Die Firmen werden auf der Website vor- und damit ins Schaufenster gestellt. So finden sich Investoren. „Maßgeschneiderte Spenden“, nennt Wahnbaeck das. Villeroy & Boch etwa investiert in einen ghanaischen Toilettenproduzenten, die Schweizer Gebäudetechnikfirma HHM in Nzambi Matees Plastikziegelfabrik.

Von dem Geld, das Impacc erhält, kauft die NGO Unternehmensanteile. „Zwischen 10 und 40 Prozent“, sagt Wahnbaeck. „Wir sitzen im Aufsichtsrat, aber werden nie



Von Impacc gefördert: Die Firma Gjenje Makers aus Nairobi stellt Ziegel und Pflastersteine aus Plastikmüll her. Nzambi Matee (oberes Bild, vorn rechts) hat sie gegründet

Mehrheitseigner.“ Sein Team hilft den Gründerinnen und Gründern beim Aufbau ihrer Firmen, beim Marketing, Personal und bei den Finanzen. Es geht um langfristige Stabilität. Irgendwann sollen die Unternehmen auf eigenen Beinen stehen können. Und dann könnte etwas geschehen, das in der Entwicklungshilfe so gut wie nie passiert.

In diesem Jahr soll es zum ersten Mal so weit sein: Makapads, der Damenbinden-Hersteller aus Uganda, wird flügge. Die Gründer ziehen ein Management-Buy-out durch und Impacc verkauft seine Anteile. „Im Moment sieht es so aus, als würden wir 90 Prozent des von uns investierten Kapitals wieder rausbekommen“, sagt Wahnbaeck. Für einen Investor wäre das ein Verlustgeschäft. Aber Impacc ist gemeinnützig und 90 Prozent der Spenden zurückzubekommen und neu investieren zu können – wäre ein großer Erfolg.

„So ein revolvierendes System“, sagt Dirk Meyer, „ist natürlich hochinteressant, und wir gehen ganz ähnlich auch bei

unseren mitgegründeten oder unterstützten Impact-Investitionsfonds vor.“ Trotzdem müsse klar sein, dass auch ein Konzept wie das von Impacc immer nur eine Maßnahme unter vielen sein könne, wenn es um funktionierende Entwicklungszusammenarbeit geht. „Den berühmten Königsweg gibt es im Leben vermutlich ohnehin nicht“, sagt Meyer. „In der Entwicklungspolitik gibt es ihn auf keinen Fall.“

Wahnbaeck hat also kein Perpetuum mobile der Entwicklungshilfe erfunden. Impacc wird immer Kapital von außen brauchen. Aber wenn tatsächlich 90 Prozent der Investments zurückkämen wie bei Makapads, arbeitete jeder Euro zehnmal so lange wie bei einem klassischen Hilfsprojekt.

„Ich habe Till und Nzambi in dieser ZDF-Doku gesehen und war sofort begeistert“, sagt Christoph Wey. Er ist der Kommunikationsdirektor der HHM Gruppe, der Schweizer Gebäudetechnik-Firma, die inzwischen an Impacc gespendet und in Gjeunge Makers investiert hat. HHM unterstütze nicht nur Wahnbaecks NGO, sondern auch Projekte in der Ukraine und der Schweiz. Aber Nzambi Matee sei doch etwas Besonderes, nicht nur, weil sie aus Müll Baumaterial presse.

Wie wirksam ist Impacc?

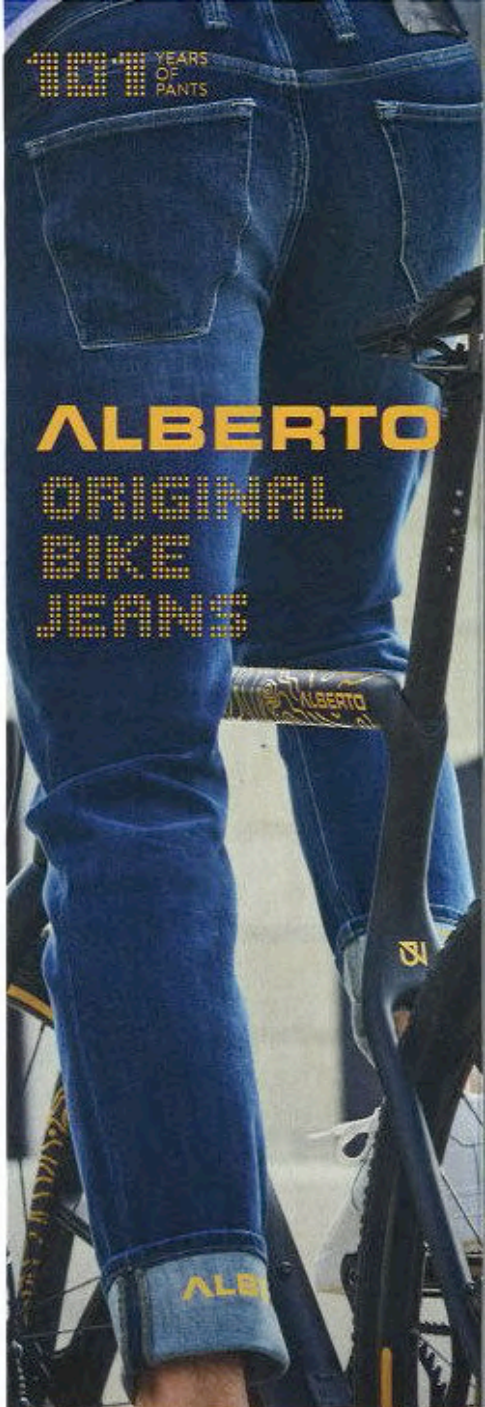
Die Schweizer haben die kenianische Unternehmerin zu sich eingeladen. Diesen Sommer wird sie ein paar Tage mit den Ingenieuren von HHM verbringen. Es wird einen Empfang geben. Die Europäer sollen von der Afrikanerin lernen, etwas über Plastikziegel und über Unternehmergeist. „Geschichten des Gelingens“ wird das im Geschäftsbericht der HHM genannt. „Aufeinander zugehen“, sagt Wey. Und „voneinander lernen“.

Till Wahnbaecks Großvater war Pastor, genau wie dessen Vater und Großvater. „Am Ende spielt das bestimmt eine Rolle“, sagt er. Sein Glaube, dass man an einer besseren Welt arbeiten kann. Seine Gewissheit, dass mit Privilegien Verantwortung einhergeht. „Ich denke, das ist ein christlicher Wert“, sagt Wahnbaeck.

Eine herkömmliche Investmentfirma misst ihre Rendite in Euro oder Dollar. Ein Risikokapitalgeber, der Armut bekämpfen will, muss das in geschaffenen Arbeitsplätzen tun. Also: Wie viele Jobs hat Impacc in drei Jahren geschaffen? „Mehr als 400“, sagt Wahnbaeck und meint solche, die länger als ein halbes Jahr existieren und mehr zahlen als den Mindestlohn.

Die vielen Menschen, die mittelbar von den unterstützten Firmen profitieren, wie diejenigen, die in Nairobi Plastikmüll an Nzambi Matee verkaufen, zählt er nicht mit. In diesem Jahr sollen eintausend Arbeitsplätze geschaffen worden sein, 2024 schon zweitausend. „Wir wollen keine Charity nach Feierabend sein“, sagt Wahnbaeck, „sondern eine der führenden Organisationen, die Jobs in den ärmsten Regionen schafft.“

Vielleicht ist Impacc ja tatsächlich das Beste aus zwei Welten. Wenn die Sache einen Haken hat, dann höchstens den: Das alles steht erst am Anfang. Noch ist Till Wahnbaecks NGO den Firmen, die sie unterstützt, sehr ähnlich: ein Start-up mit einer guten Idee und einem ersten Proof of Concept, das Investoren sucht. ■



ALBERTO
ORIGINAL
BIKE
JEANS

ANTI-RUTSCH-BAND
IM ELASTISCHEN BUND

REFLEKTOREN AN DEN
HOSENAUFSCHLÄGEN

STRETCHANTEIL FÜR HOHEN
BEWEGUNGSKOMFORT

OEKO TEX® STANDARD 100
ZERTIFIZIERT



alberto-pants.com
101 YEARS IN MÜNCHENGLADBACH