

### Social Entrepreneurship als Unternehmensmodell

# Einen neuen Kapitalismus gestalten

**Seit geraumer Zeit gibt es ein neues Modewort: Social Entrepreneurship. In Deutschland ist es am ehesten mit dem Begriff „Soziales Unternehmertum“ zu übersetzen. Social Entrepreneurship ist in aller Munde, und es vergeht kaum eine Woche, in der nicht an irgendeinem Ort darüber diskutiert wird, ob und wie ein sozialer Auftrag mit unternehmerischen Mitteln und Methoden zu erfüllen ist. Die Meinungen darüber gehen auseinander. Für die einen ist es Wein in alten Schläuchen, für die anderen der Vorbote eines neuen Kapitalismus.**



**Autor |**  
Prof. Dr. Andreas Heinecke, Gründer und CEO von Dialogue Social Enterprise GmbH, wurde 2005 zum ersten „Ashoka-Fellow“ in Europa ausgezeichnet und 2007 zum „Outstanding Global Social Entrepreneur“ der Schwab Foundation nominiert, lehrt seit 2011 als Professor des Danone Chair of Social Business an der European Business School in Wiesbaden

info@dialogue-se.com  
www.ebs.edu

#### **Diejenigen, die behaupten, Social Entrepreneurship sei nichts Neues und eine bereits seit langem existierende Idee,** geben

als Belege gerne Florence Nightingale oder Maria Montessori an. Im deutschen Kontext wird dabei oft auf den Begründer des Sozialkonzerns Bethel, Friedrich von Bodelschwingh, oder auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen verwiesen. Letzterer hat das genossenschaftliche Bankwesen aufgebaut und als erster den Markt der kleinen Darlehen erkannt, die an Menschen vergeben werden, die kein Konto besitzen oder keine Sicherheiten leisten können. Diese Idee wurde vom größten Sozialunternehmer unserer Tage, dem Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus aufgegriffen und lebt als Mikrokredit weiter, wodurch Millionen vor Hunger und Armut geschützt werden.

Für die anderen ist Social Entrepreneurship nicht nur ein Werkzeug, um neue soziale Leistungen benachteiligten oder bedrohten Menschen zukommen zu lassen, sondern der Vorbote eines neuen Kapitalismus. Bill Gates spricht von „Creative Capitalism“, wenn er um Unterstützung für sein umfängliches philanthropisches Wirken wirbt. Auf dem Weltwirtschaftsforum spricht sein Gründer, Klaus Schwab, unverhohlen davon, dass der Kapitalismus einen Burnout habe und dringender Reformen bedürfe. Der reine Shareholder Value und maximale Margen als unternehmerische Antriebe sind überholt und haben sich nach der Finanzkrise ad absurdum geführt. Hier wird Social Entrepreneurship als ein Ansatz gesehen, um neue Unternehmensmodelle zu testen und damit Cash und Care zu versöh-

nen. Bedenkt man, dass allein die Begriffe „sozial“ und „Unternehmertum“ wenig griffig sind, so verwundert es nicht, dass sich die Definitionen, was Social Entrepreneurship nun eigentlich bedeutet, weit auseinandergehen.

#### **Definitionsversuche**

Social Entrepreneurship „...is much discussed, but little understood“, konstatiert pointiert der Titel der Abschlussarbeit von Sabine Hippin, Peter Jedlicka, Oliver Matt und Annerose Perera im Rahmen des Diplomlehrgangs Sozialmanagement am bfi Wien (2009) und legt damit den Finger in die Wunde. Dutzende von Definitionen versuchen sich mit einer Eingrenzung und Standortbestimmung. Die Unschärfe vergrößert sich auch dadurch, dass neue Begriffe wie Social Business oder Social Economy eingeführt werden oder etwas ältere wie soziale Verantwortung, nachhaltiges Wirtschaften kursieren. Auch über die Anzahl der Sozialunternehmer gehen die Ansichten auseinander: Sie changiert zwischen 3.000 (die auserwählten Fellows der Förderinstitutionen von Sozialunternehmen umfassend) und Hunderttausenden allein in Großbritannien. Auch finden sich unter der Überschrift fast alle Organisationsformen, die vorstellbar sind. For-Profit, Non-Profit oder sogenannte Hybride, die es mit einer Mischung versuchen. Soziale Unternehmen können aus einer Handvoll Personen bestehen oder Hunderttausende beschäftigen. Sie können im kleinsten abge-

legenem Dorf arbeiten oder Modelle entwickeln, die weltweite Verbreitung finden. Sie können sich aus eigenem Kapital, Erlösen, Spenden oder staatlichen Subventionen speisen oder überhaupt kein Geld einspielen.

Social Entrepreneurship kann weiter gefasst werden und Unternehmen einschließen, die rein ökonomische Ziele verfolgen, aber hierbei sozial verantwortlich handeln. Damit wären fast alle Wirtschaftsbetriebe auch soziale Unternehmen, da sie einen wesentlichen Beitrag zum Gemeinwohl über das Vorhalten von Arbeit und dem Entrichten von Steuern leisten. Diese Definition geht natürlich sehr weit und eine engere Auslegung tut not. Diese geht auf einen der wesentlichen Theoretiker dieses neuen Wissenschaftsinteresses, Gregory Dees, zurück. In seinem bedeutenden Grundlagenbeitrag „The Meaning of Social Entrepreneurship“ (2003) legt Dees folgende Kriterien fest. Demnach zeichnen sich soziale Unternehmer aus, wenn sie

- sich zum Ziel setzen, sozialen (nicht nur privaten) Wert zu schaffen und zu erhalten,
- neue Gelegenheiten erkennen und diese unermüdlich nutzen, um diese Ziele zu erreichen,
- sich in einen Prozess kontinuierlicher Innovation, Adaption und des Lernens begeben,
- mutig handeln und sich nicht durch die Ressourcen einschränken lassen, die ihnen gegenwärtig zur Verfügung stehen, und
- gesteigerte Rechenschaftspflicht zeigen gegenüber den Anspruchsgruppen, denen sie helfen, und bezüglich des Erfolgs ihrer Tätigkeit.

Dabei ist es laut Dees nicht unbedingt nötig, ein Unternehmen im klassischen Sinne zu gründen. Soziale Unternehmer können auch in bestehenden Strukturen wie Banken, Schulen, Non-Profit-Organisationen oder öffentlichen Einrichtungen arbeiten und sozialen Wandel innerhalb dieser herbeiführen, oder sie verändern die politischen Rahmenbedingungen und schaffen so wesentliche Verbesserungen für Menschen, die ansonsten benachteiligt sind.

### Das Soziale kommt an erster Stelle

Bei aller Vielfalt und definitorischer Unschärfe bildet sich jedoch ein Kern deutlich heraus. Soziale Unternehmer sind vor allem sozial und in zweiter Hinsicht an pri-

vatem Mehrwert interessiert. Sie haben einen völlig neuen Ansatz zur Behebung eines sozialen Missstandes gefunden, diesen geprüft und zur Serienreife gebracht. Auf der persönlichen Ebene haben sie sich diesem Thema verschrieben und verfolgen ihre Ziele mit Leidenschaft, Einfallsreichtum und einem unzerstörbaren Optimismus.

Unternehmen werden von Unternehmern begründet. Seit der Begründung der Ökonomie durch Adam Smith wissen wir, dass der Eigennutz ein starker Antrieb ist, um wirtschaftlichen Fortschritt zu sichern. Bei sozialen Unternehmern ist das nicht anders, nur liegt bei ihnen der Schwerpunkt im Gemeinwohl und nicht im Eigennutz. Gewinne sind nicht das Ziel des Handelns und Geld ist nur Mittel zum Zweck. Dass die kreativsten Lösungen für sozialen Wandel von Unternehmern mit einer sozialen Ader, von Individuen und nicht von Institutionen ausgehen, erkannte vor 30 Jahren der Harvard-Absolvent Bill Drayton. Er reiste als Student durch Indien und war überwältigt von den Lösungen, die dort entwickelt wurden, um soziale Probleme zu lösen. Er erkannte, dass diese Modelle Wachstumspotenzial haben und es häufig nur an Unterstützung fehlt, um soziale Innovationen auch an anderen Orten wirken zu lassen. Er gründete Ashoka, um diesen sozialen Innovatoren zu helfen und deren Ideen weltweit zu verbreiten. Ashoka ist neben der Schwab-Foundation for Social Entrepreneurship das wichtigste Fördernetzwerk von sozialen Unternehmern und wählt in einem rigorosen Auswahlprozess diejenigen Persönlichkeiten aus, die neben den persönlichen Voraussetzungen auch ein innovatives Modell zur Behebung eines sozialen Missstandes entwickelt haben. Ein wichtiger Akzent liegt hierbei auf der Skalierbarkeit, das heißt der Möglichkeit einer Übertragung auf nationaler oder internationaler Ebene.

### Die Welt wandeln

Soziale Unternehmen bilden somit eine großartige Ergänzung zu staatlichen Versorgungssystemen, öffentlichen Wohlfahrtsträgern, Selbsthilfegruppen oder Initiativen, die allein auf Spenden bauen. Sie überwinden das, was seit Jahrhunderten sozialen Wandel verhindert hat: Mangelverwaltung, politische Abhängigkeiten, fehlende Professionalität und vor allem das Wehklagen über die Übel und die Ungerechtigkeiten in der



Welt. Soziale Unternehmer haben hier einen anderen Zugang: Sie sind mutig und übernehmen persönliches Risiko. Sie sehen keine Probleme, sondern identifizieren Marktchancen. Sie erkennen Nischen und besetzen diese mit einer Lösung zur Behebung einer bestimmten Notlage. Sie zeichnen sich vor allem durch Kreativität aus und verfolgen ihre Ziele aus einer persönlichen Motivation heraus. Ausdauer und Widerstandskraft gehören zu den wichtigsten Eigenschaften, sodass auch schwierige Zeiten überstanden werden. 95 Prozent aller Social Enterprises halten durch und etablieren Systeme, die skalierbar sind. So spielen verfeindete Straßengangs in den Favelas Fußball miteinander nach Regeln, die das soziale Miteinander fördern. Ohne Schiedsrichter und mit der Auflage, dass das erste Tor ein Mädchen erzielen muss. Kinder in Not können auf Hotlines zugreifen, Obdachlose sammeln und sortieren Müll in den Metropolen, Ratten werden von Arbeitslosen trainiert, um Minen aufzuspüren, Autisten testen Software, umweltschädliche Kerosinbrenner werden durch saubere Solar-Panels ersetzt und Toiletten auch dort angeschlossen, wo ansonsten nur der Busch zur Verfügung stünde. 3.000 dieser sozialunternehmerischen Avantgardisten wurden in den letzten 30 Jahren von Ashoka und der Schwab-Foundation for Social Entrepreneurship, identifiziert und verfolgen das Ziel, die Welt zu wandeln.

Fundamentaler Wandel ist auch dringend nötig, denkt man daran, dass alle drei Sekunden ein Kind an

Hunger, Krieg oder Krankheit stirbt, fast drei Milliarden Menschen keinen Zugang zu frischem Wasser haben, hunderte Millionen Menschen mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen müssen und wenig Aussicht auf ein Leben in Würde und Selbstbestimmung haben. Doch globale Lösungen für lokale Probleme wurden sozialunternehmerisch gefunden: Systembildend und einer breiteren Bevölkerung bekannt sind sicherlich der faire Handel, der Einsatz von erneuerbaren Energien oder die Vergabe von Mikrokrediten.

Wie stellt sich die Situation in Deutschland dar? Laut einer Studie der Mercator-Stiftung bilden in Deutschland 244 Individuen und Initiativen die Keimzelle dieser neuen Bewegung. 50 davon wurden von Ashoka oder der Schwab-Stiftung for Social Entrepreneurship identifiziert und schließen Versorgungslücken im staatlichen oder gemeinwohlbasierten Versorgungssystem. Das Spektrum ist breit. Von der Resozialisierung rechtsradikaler Jugendlicher in Ostdeutschland bis zum weltweiten Aufbau von Zentren, in denen Fußball als Sozialtraining dient, über das Ausbilden von türkischen Mentoren, die ihre des Deutschen nicht mächtigen Landsleute bei Arztbesuchen unterstützen, von Apps für Rollstuhlfahrer, um neben öffentlichen Gebäuden auch barrierefreie Bordelle oder Diskotheken zu besuchen, über innovative Crowd-Funding-Plattformen bis hin zu Kinderbetreuung von Alleinerziehenden oder Empowerment von Vätern und Eltern reicht die Palette an sozialunternehmerischen Innovationen.

### Mit Shared Value nachhaltig wirtschaften

Aber unabhängig von den Ansätzen zur Lösung sozialer Probleme und den persönlichen Motiven von Menschen, die sich dieser Sache verschreiben, hat sich in den letzten Jahren eine Grundlage gebildet, die weit über die Bedeutung von Sozialunternehmen hinausgeht. Spätestens durch die Finanzkrise wurde deutlich, dass die Handlungsmuster und Wirkungskreise des Kapitalismus auf dem Prüfstand liegen. Michael Porter, einer der bestimmenden Management-Vordenker, fordert die Neuerfindung des Kapitalismus und propagiert das Prinzip des „Shared Values“, um Unternehmen einen neuen Sinn zu geben und Wachstumschancen zu nutzen, die auch benachteiligte Gruppen berücksichtigen. „Shared Value“ hat nichts mit sozialer Verantwortung von Unternehmen zu tun, die in einem bestimmten

Bereich „Gutes tun“. Corporate Social Responsibility ist meistens vom Kerngeschäft eines Unternehmens getrennt und verfügt im Verhältnis zur Kapitalkraft des Unternehmens über sehr kleine Budgets. Mit Philanthropie und sozialem Engagement wollen Weltfirmen Bürgernähe beweisen und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit stärken. „Shared Value“ sucht die Balance zwischen wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Nutzen und möchte das, was Sozialunternehmer im Kleinen tun, zum generellen Wirtschaftsprinzip erheben. Über 800 Universitäten und Business-Schulen beschäftigen sich weltweit mit dieser Frage und haben in den Vorläufern dieser Bewegung – den Sozialunternehmern – einen idealen Untersuchungsgegenstand, um diesen Manual für werteorientiertes, sozialverantwortliches und nachhaltiges Wirtschaften zu schreiben. In Deutschland entsteht eine Infrastruktur mit Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren und auch öffentlichen Finanzierungsmodellen. Politische Rahmenbedingungen verändern sich und lösen die Grenze zwischen for-profit und non-for-profit auf. Kommerzielle Firmen und gemeinnützige Einrichtungen bilden hybride Strukturen, um in dieser Umbruchszeit Erfahrungen zu sammeln, wie Unternehmen zu gleichen Teilen sozial wirksam und ökonomisch erfolgreich sein können. Studenten an privaten Wirtschaftsuniversitäten wie der EBS in Wiesbaden oder Hochschulen in München, Bremen, Heidelberg, Berlin, Friedrichshafen, Lüneburg erweitern ihr Spektrum von Management und der Rolle von Unternehmen in der Wirtschaft durch Einblicke ins Social Business. Leitlinien für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung werden geschaffen, die weit über eine laue Ethik-Debatte hinausgehen. Eine neue DNS des Wirtschaftslebens entsteht und wird die Polarität von Eigennutz und Gemeinwohl auflösen. Gut ist in Zukunft nur, was beiden Hälften dient. Der reine Shareholder-Value und die Profitmaximierung um jeden Preis sind überholt und müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

All das wird nicht von heute auf morgen passieren. Social Entrepreneurship steht am Anfang und getestet unter Echtzeitbedingungen, wie ein neuer Kapitalismus zu gestalten ist. Soziale Unternehmer sind Innovatoren. Sie haben den Mut, die Risikobereitschaft, den Einfallsreichtum und bilden übergreifende Partnerschaften, um Lösungen für sozialen Wandel zu erarbeiten.