

**SID Society for International Development – Chapter Bonn**

**Nachlese zum 91. Entwicklungspolitischen Fachgespräch  
vom 6. November 2012 zum Thema**



## **"Soziales Unternehmertum - Social Entrepreneurship"**

Gespräch mit Prof. Dr. Zacharias

### **Zur Person:**

Prof. Dr. Zacharias hat mehrfach in seinem Leben Unternehmen gegründet und geleitet. Er ist Gründungsdirektor des Instituts für Soziale Innovationen (ISI) der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Seine Professur wurde 2010 in „Entrepreneurship and Social Business“ umbenannt. Herr Zacharias verfügt daher zu den Themengebieten „Unternehmensgründung“, „Unternehmertum“ und „Unternehmensführung sowohl über theoretische als auch praktische Erfahrungen.

### **Vortrag:**

Herr Zacharias erklärt zunächst, dass ihm das Themengebiet „Entwicklungshilfe“ neu ist. Sein Vortrag bezieht sich auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte von „Social Entrepreneurship“. Sein Institut für Soziale Innovationen ist eben darauf ausgerichtet, dabei werden allerdings Perspektiven aus anderen Disziplinen wie der Politologie, der Soziologie und der Technologie mit einbezogen.

Betrachtet man die Begriffe „sozial“ und „Innovation“, so erscheinen sie im ersten Augenschein selbst evident. Bei näherer Analyse öffnen sich jedoch weite Interpretationsbereiche: So ist die inhaltliche Ausprägung der Bedeutung von „sozial“ vom jeweiligen gesellschaftlichen Kontext abhängig. So kann es in Deutschland andere soziale Probleme geben als in der Schweiz oder in Laos, während einige wiederum gleich sind oder sich stark ähneln.

Demgegenüber kann der Innovationsbegriff besser abgegrenzt werden: Im Schumpeter'schen Sinne ist der Unternehmer ein Innovator in der freien Marktwirtschaft. Dadurch, dass er Neues schafft, sei es als Produkt, Dienstleistung, Prozess oder Organisation realisierte er eine kreative Zerstörung im Wettbewerb. Hierdurch können soziale Veränderungen folgen, wie etwa die Zunahme von Mobilität und Warentransport durch das Kraftfahrzeug.

Die Begriffsinhalte sozialer Innovationen sind ebenso wie die Definition von „Social Entrepreneurship“ noch Gegenstand der akademischen Diskussion. In den vergangenen Jahren hat die Literatur zum Thema stark zugenommen und damit einher die Vielfalt an Definitionen.

Zacharias versucht nun seine Interpretation der Begriffe zu veranschaulichen:

Social Entrepreneurship:

Ein oder mehrere Unternehmer, welche ein soziales Problem innovativ und auf privatwirtschaftlicher Basis lösen. Dabei ist der langfristige Unternehmenserhalt ein Ziel neben dem sozialen Zweck.

Social Business:

Wie oben, jedoch eindeutig bzgl. der Gewinnverwendung von Muhamed Yunus belegt. Der Gewinn verbleibt jedoch größtenteils im Unternehmen und eine etwaige Dividende dient der Ausweitung der Unternehmensleistung durch Wachstum des Unternehmens.

Corporate Social Responsibility:

Soziale Verantwortung von Unternehmen.

Der Ansatz des ISI und von Zacharias ist es, soziale Probleme der Zukunft zu betrachten und nach innovativen, unternehmerischen Lösungen für diese Probleme zu suchen. Hierzu werden Studienangebote entwickelt und coachings für Interessierte angeboten.

Übersetzt man den Begriff des „Social Entrepreneurs“ ins Deutsche so trifft „Sozialunternehmer“ dies am nächsten. Dieser Begriff beschreibt kein neues Phänomen. Friedrich von Bodelschwingh, Henry Dunant oder Mutter Theresa werden ebenfalls als Social Entrepreneurs angesehen (Günter Faltin). Die begriffliche Festlegung erweist sich bei einer Analyse des heutigen Wortgebrauches als schwer, da eine Vielzahl von Unternehmen die Bezeichnung benutzen als Folgeerscheinung eines Modetrends. So wirkt es imagefördernd, wenn man seinem Unternehmen den Stempel „sozial“ aufdrückt. Oftmals steht da keine böse Absicht hinter, sondern Unwissenheit aufgrund der unklaren Diskussionslage in der Wissenschaft.

Ein Beispiel: Das Unternehmen „Was hab' ich?“ hilft Patienten über das Internet Arztbriefe, welche von einem Mediziner zum anderen gesendet in verständliches Deutsch zu übersetzen. Hierdurch versteht der Patient das Ergebnis einer Untersuchung. Die Übersetzung liefern kostenfrei für den Patienten Ärzte aus dem Netzwerk des Unternehmens. Das Finanzmodell dabei kann kritisch bewertet werden: Um eine Haftung auszuschließen, werden die Übersetzungen verschenkt. Die Patienten können aber Spenden in Höhe von max. 100 Euro geben. Die Kritik besteht nun darin, dass grundsätzlich kein marktbasierendes Geschäftsmodell vorliegt, das für die zukünftige Sicherung des Unternehmens ausreicht, da das Spendenverhalten von Menschen nicht zu prognostizieren ist.

Hier zeigt sich auch, dass Social Entrepreneurs hybride Ziele verfolgen: Zuerst geht es um die Lösung eines identifizierten sozialen Problems. Hierzu wird ein Geschäftsmodell entwickelt, das die Lösung ermöglicht. Dabei sind Social

Entrepreneurs auf eine Finanzierung angewiesen. Somit müssen sie auch ökonomische Ziele verfolgen und erreichen.

Eine Studie der TU München im Rahmen des Mercator Forscherverbandes untersuchte eben diesen Zielkonflikt zwischen Erreichung des sozialen Ziels (social impact) und den Kapitalkosten. Zacharias kam zu dem Fazit: „So denken social entrepreneurs nicht.“ Das primäre Ziel der meisten sozialen Unternehmer ist es, soziale Probleme zu lösen. Dieses Ziel stimmt nicht immer mit dem Ziel überein, zumindest kostendeckend zu arbeiten auf der Basis von eigengenerierten Einnahmen.

Unter den Social Enterprises finden sich also gewinnorientierte und nicht-gewinnorientierte Unternehmen. Die Social Entrepreneurs, die kostendeckend arbeiten und ihre Gewinne wieder in den Hauptgeschäftszweck investieren sind Beispiele für eine „Reinform“ nach Aussagen von Zacharias.

Dieses Konzept geht auf den ehemaligen McKinsey Berater Bill Drayton zurück. Er war mit der Aufgabe konfrontiert, Augenkliniken besser zu strukturieren. Eine Behandlung des grauen Stars kostete damals ungefähr 150 US Dollar. Er stellte fest, dass der überwiegende Teil der Erkrankten aus Entwicklungsländern stammt und wenig Geld zur Verfügung hat. Mit einem einfachen Verfahren konnten die Kosten für die Behandlung auf 4,50 Dollar gesenkt werden. Drayton gründete Kliniken in Entwicklungsländern, wo je nach Einkommen der Patienten die Behandlungen entweder für 9 Dollar, 4,50 Dollar oder kostenfrei vorgenommen wurden. Jede Augenklinik arbeitet gewinnorientiert; der Gewinn wiederum diente dem Aufbau neuer Kliniken. Sollten genügend Kliniken gebaut sein, so wird der Gewinn in andere soziale Projekte investiert.

Ein gegenteiliges Geschäftsmodell ist Wheelmaps. Hier werden Stadtpläne mit Informationen versehen (google maps), über die man als Rollstuhlfahrer erfährt, wo man sich barrierefrei fortbewegen kann. Die Finanzierung der Mitarbeiter und Teile der Infrastruktur erfolgt durch eine Spende einer dritten Firma. Diese unterstützt somit kostenfrei Wheelmaps. Laut eigener Aussage ist das Projekt darauf ausgelegt, sich selbst nach Lösung des sozialen Problems aufzulösen. Zitat aus einer mail:

„Im besten Fall wird die Wheelmap irgendwann mal nicht mehr gebraucht, da die global player es uns nachmachen oder alles rollstuhlgerecht ist. Ein Sozialunternehmer, für den das Soziale im Vordergrund steht, sollte immer an seiner eigenen Arbeitslosigkeit arbeiten.“

Zacharias teilt diese Auffassung nicht. Das Geschäftsmodell eines Social Enterprise sollte stets unter den selben Bedingungen wie denen eines klassischen Start-Ups aufgebaut werden.

Herr Zacharias fasst zusammen: „Ich möchte diejenigen unterstützen, die bodenständig sind, eine klare soziale Vision haben und die ihr Unternehmen so organisieren, dass es Bestand hat, da sie for-profit orientiert sind.“

## Diskussion

**Wie weit geht kosten-deckend? Aus kaufmännischer Sicht kann man bei der Kostenrechnung eine Kapitalverzinsung und einen Unternehmergewinn einbeziehen.**

**Zacharias:** Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht ist eine solche Kostenrechnung sicher möglich. Sie wird aber in der Praxis der Sozialunternehmer oftmals nicht eingesetzt. Das hängt zum Teil damit zusammen, dass viele Social Entrepreneurs kein eigenes Kapital haben. Sie sind von Stiftungen abhängig und diese Stiftungen verlangen Transparenz für die verwendeten Gelder. Die wenigsten Social Entrepreneurs haben überhaupt Einnahmen aus ihren Produkten, da es dafür weder Märkte noch Preise gibt.

Zwei Beispiele:

„Gewaltfrei Lernen“: Dieses Unternehmen betreibt Anti-Mobbing Prävention in Schulen und bekommt pro Stunde Geld. Und dies wird transparent gehandhabt.

Das andere Beispiel ist „Chancenwerk“. Hier werden Gymnasialschüler mit Migrationshintergrund gefördert, damit sie studieren können. Auch ein auf Transparenz basierendes Geschäftsmodell.

Die meisten Sozialunternehmen legen offen, woher sie Geld bekommen und was sie damit machen. Ob es Stiftungen oder Unterstützer sind.

Und das ist das Schwierige: Die wenigsten Unternehmen haben ein Modell, bei dem die Kunden auch zahlen. Selbst bei den beiden Genannten zahlen nicht die Schüler oder Schulen, sondern die Eltern oder die Förderkreise.

Es besteht weiterhin häufig der Kodex, sein eigenes Einkommen auf die Höhe des Einkommens, das man andernorts für seine Arbeit erzielen würde zu beschränken.

**Sie versuchten zu erklären was das Social Business ist. Man kann es ja auch umdrehen und sagen, was es nicht ist. Zum Beispiel: Facebook läuft auch unter dem Namen Social Network. Die verstehen sich auch als Dienstleister dafür, dass sich das Soziale entwickelt. Ist das auch eine Entität in Ihrem Sinne?**

**Zacharias:** Die Antwort ist einfach. Facebook, sowie die Begriffe Social Media und Social Network, haben nichts mit dem Thema Soziales Unternehmertum zu tun.

Zum Sozialen Unternehmertum gehört die Lösung eines sozialen Problems, das durch Marktversagen bedingt ist. Weder ein Wirtschaftsunternehmen noch die öffentliche Hand sind willens oder in der Lage, das hinreichend zu lösen.

Das liegt bei Facebook nicht vor, denn es gibt einen klaren Markt. Wenn ich mich aber mit Schülern mit Migrationshintergrund oder dem Dialog von Blinden und Nicht-Blinden beschäftige, dann gibt es hierfür (noch) keinen Markt. Hier entsteht eine Innovation. Der Social Entrepreneur unterscheidet sich also von anderen insofern, als er sein Querdenken nutzt, um ein Problem zu lösen, was von anderen nicht gelöst wurde.

**Sie sagen, dass bei einem Social Entrepreneur Marktversagen vorliegen muss für ein soziales Problem. Es kann aber auch Staatsversagen vorliegen. Der Markt ist nicht unbedingt für Verteilungsgerechtigkeit zuständig.**

**Zacharias:** Der Staat interagiert aber auch am Markt. Ich benutzte den erweiterten Marktbezug über die verschiedenen Sektoren hinweg. Das impliziert dann, dass der Staat als Marktteilnehmer die Lösung des Problems aus bestimmten Gründen nicht will oder nicht kann.

**Es gibt eine ganze Reihe von Nicht-Regierungsorganisationen, die vielleicht unter Non-Profit fallen. Aber den Unterschied sehe ich nicht. Denn viele, auch gemeinnützige, NROs erzielen Gewinne, schütten diese aber nicht aus, sondern investieren sie in Stiftungen oder neue Projekte. Daher ist die Abgrenzung zwischen Social Entrepreneur und NRO nicht klar, da sich viele NROs sehr betriebswirtschaftlich verhalten und nach Gewinnen suchen. Wo besteht da die Abgrenzung?**

**Zacharias:** Ich möchte keine Abgrenzung zwischen NRO und Social Entrepreneur vornehmen. Wenn die Kriterien Marktversagen, erwerbswirtschaftliche Orientierung und das primäre Ziel, Nutzen zu stiften, erfüllt sind, dann sind sie zweifelsohne Social Enterprises.

**Ich habe den Eindruck, dass jeder, der soziale Arbeit macht, dann Social Entrepreneur ist. Wo ist dann genau der Entrepreneur? Wenn er von Spenden lebt, ist er für mich nicht Entrepreneur. Ich finde, dass die, die Spenden oder Steuern sammeln, keine Entrepreneurs sein können.**

**Zacharias:** In meiner Interpretation stimme ich mit Ihnen überein. Es muss unternehmerische und erwerbswirtschaftliche Tätigkeit sein. Die Charity-Organisationen fallen für mich nicht darunter. Aber das ist nur meine Definition, die nicht unbedingt in der Wissenschaft übereinstimmend ist.

Aber es ist hier noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt hinzuweisen. Der Sozialunternehmer muss ein soziales Ziel verfolgen. Er ist also jemand, der hybride Ziele verfolgt: Einerseits ein soziales Wohl, andererseits zumindest die Kostendeckung.

Im Deutschen gibt es allerdings einen sehr ähnlichen Begriff, nämlich den des sozialen Unternehmers. Dieser ist jemand, der seine Gewinne an die Gesellschaft zurück verschenkt. Aber dessen primäres Ziel ist es nicht, soziale Probleme zu lösen. So z.B. Nobel beim Verkauf von Dynamit. Ein mittelständisches Unternehmen, das

viele KITAs unterstützt, ist kein Social Entrepreneur. Das fällt dann wohl eher unter Corporate Citizenship.

**Was Sie an Beispielen gebracht haben, empfinde ich als tolle, menschlich-humanistische Bestrebungen. Warum will man aber mit der Veröffentlichung von Rollstuhllandschaften aufhören, da diese doch dauernd angepasst werden müssen?**

**Zacharias:** Meine Kritik ist nicht darauf gerichtet, dass das Problem gelöst wird, sondern dass keine Einnahmen erzeugt werden. Dadurch ergibt sich die Abhängigkeit von den Spendern. Dies impliziert die Gefahr, dass das Geld theoretisch von einem auf den anderen Tag herausgenommen werden kann.

**Ich habe das Gefühl, dass wir uns nur um Begriffe streiten, aber das interessiert mich überhaupt nicht. Es gibt im Grunde zwei Pole: Organisationen, die wollen nur Gutes tun und solche, die wollen nur Geld verdienen. Dazwischen gibt es alle möglichen Formen. Mir ist egal, wie das heißt, mich interessieren die Wirkungen, also welche Form in welcher Gesellschaft am besten funktioniert?**

**Zacharias:** Mich hat der Social Return on Investment immer interessiert. Ich habe zunächst versucht, einen Gesamtindikator zu entwickeln und gemerkt, dass das nicht geht. Es stellt sich dabei das Problem der Messung. Dabei zeigt sich, dass im Grunde jeder Fall ein Einzelfall ist. Wenn ich eine Stiftung habe, die sich mit Betreuung und Pflege beschäftigt, muss ich andere Indikatoren nehmen, als bei einer, die sich mit dem Bereich Wohnungswirtschaft beschäftigt. Wenn ich dann zum Beispiel das Unternehmen „Projektfabrik“ sehe, in dem versucht wird, über Theateraufführungen Schulabbrechern oder Langzeitarbeitslosen wieder Selbstbewusstsein für zukünftige Bewerbungsgespräche zu geben, dann brauche ich eigentlich eine Vergleichsgruppe, die nicht an der Theateraufführung teilgenommen hat. Deren Mitglieder haben aber möglicherweise ganz andere Voraussetzungen und lassen sich dann nicht mehr vergleichen.

F. Caselitz, G. Oldenbruch (Überarbeitung Prof. Zacharias)