



/ Prof. Dr. Günter Faltn

Social Entrepreneurship – Definitionen, Inhalte, Perspektiven

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
liebe Freunde des Entrepreneurship,

wir erleben momentan die Renaissance der Unternehmerfigur – auch von einer eher unerwarteten Seite. Die Rede ist vom Social Entrepreneur. Er geht soziale Probleme mit ungewohnten, nämlich unternehmerischen Mitteln, an.

Der Begriff Social Entrepreneurship ist neu, das Phänomen nicht. Es hat immer Social Entrepreneurs gegeben, und viele unserer Institutionen sind durch sie entstanden. Bereits im 19. Jahrhundert rief Friedrich von Bodelschwingh in Bethel eine Organisation ins Leben, die nach wirtschaftlichen Grundsätzen arbeitete und eigene Handwerksbetriebe, eine eigene Strom- und Wasserversorgung, Schulen und Ausbildungsstätten betrieb. Der Gründer des Roten Kreuzes, Henri Dunant, war sicherlich ein Social Entrepreneur, so wie Mutter Theresa in Kalkutta.

Die Idee des Social Entrepreneurship trifft auf fruchtbaren Boden. Wahrscheinlich, weil der Begriff das Engagement für eine soziale Aufgabe verbindet, mit der Vorstellung von unternehmerischer Initiative, zielbewusster Organisation und der Kostendisziplin von Unternehmen. So etwas wie Richard Branson und Mutter Theresa in einer Person. Darüber hinaus trifft der Begriff eine Strömung, die besagt: Regierungen, Verwaltungen und die bestehenden sozialen Organisationen scheinen mit den Problemen nicht mehr richtig fertig zu werden – sei es, weil sie ineffizient arbeiteten, soziale Bedürfnisse mehr verwalten als befriedigen oder überhaupt unbeweglich und veraltet seien. Wir bräuchten – so die These – Social Entrepreneurs, die mit neuen Ansätzen auf komplexe neue Probleme adäquate Antworten finden und umsetzen.

Die bekannteste Organisation, die mit Social Entrepreneurs zu tun hat, ist ASHOKA. Aber auch die Genfer Stiftung für Social Entrepreneurship von Klaus Schwab und die Bertelsmann-Stiftung haben den Social Entrepreneur im Visier.

Die Sylter Gesprächsrunde des Professors Szycperski fordert eine Renaissance des Unternehmertyps, der Wirtschaft und Soziales miteinander verbindet.

Ein aktuelles und faszinierendes Beispiel eines Social Entrepreneurs ist Andreas Heinecke. Seine Arbeit mit Blinden geht von der Beobachtung aus, dass die entscheidende Barriere im Umgang mit Behinderten in den Köpfen der Menschen liegt: Es sind die Vorurteile und Ängste, die die Begegnung und den Austausch mit behinderten Menschen blockieren. Heineckes Antwort darauf: Die Ausstellung „Dialog im Dunkeln“ – eine Plattform, auf der Sehende in Dunkelheit eintauchen, von Blinden geführt werden und lernen, neu zu sehen. „Dialog im Dunkeln“ stellt ein einzigartiges System der Integrationsarbeit dar, das die Überwindung von Vorurteilen zum Ziel hat und dabei Mitleid möglichst vermeidet. Die Behinderten stehen mit ihren Fähigkeiten im Vordergrund, nicht mit ihren Schwächen. Der Erfolg liegt darin, benachteiligten Gruppen wieder einen Platz in der Gesellschaft zu geben.

Über das für sich schon beeindruckende soziale Engagement hinaus schaffen Social Entrepreneurs Konzepte, die es vorher nicht gab und die sie erfolgreich in der Praxis umsetzen.

In dem Maße, wie der Begriff Social Entrepreneurship an Popularität gewinnt, besteht auch die Gefahr, dass der Begriff vielen Menschen zwar sympathisch ist, aber völlig Verschiedenes für sie bedeutet. Die einen verstehen darunter den Aufbau einer „Not-for-Profit“ Organisation; andere denken an einkommenserzeugende soziale Projekte; noch andere bezeichnen damit Unternehmer, die soziale Projekte mit ihrem Unternehmen unterstützen.

Unsere Aufgabe ist also, herauszufinden, was Social Entrepreneurship von anderen, ähnlich gelagerten Phänomenen unterscheidet. Dabei geht es nicht um Definitionshuberei aus wissenschaftlichem Interesse, sondern um die Frage,

welche Varianten im sozialen Bereich bestehen und welche spezifische Variante mit Social Entrepreneurship dem Spektrum der vorhandenen Bereiche hinzugefügt werden kann. Wenn sich alles Social Entrepreneurship nennt, ist die Gefahr groß, dass der originale Beitrag des Konzepts verloren geht oder durch opportunistische oder wenig durchdachte, auf populäre Trends setzende Aktionen diskreditiert wird – eine Kritik wie sie vor allem in den USA zunehmend geäußert wird. (Etwa von Gregory Dees, dem Doyen der akademischen Behandlung von Social Entrepreneurship, wie auch von den beiden Professoren Roger Martin und Sally Osberg in Stanford).

Eine Definition von Social Entrepreneurship sollte mit dem Begriff Entrepreneurship beginnen. Schließlich modifiziert das Wort „sozial“ den Begriff Entrepreneurship. (Quasi als Fußnote: in Deutschland ist ja der Umgang mit dem Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ ein gutes Beispiel für verloren gegangene Aussageklarheit. Den einen steht eine fast ungebrochene Marktwirtschaft im Sinn, deren negative Assoziationen mit dem Wörtchen „sozial“ abgefedert werden – die anderen wünschen sich eine soziale Organisation, in der möglichst alle marktrelevanten Mechanismen außer Kraft gesetzt werden.)

Sehen wir uns also den Begriff Entrepreneurship näher an.

Im normalen Sprachgebrauch wird mit Entrepreneurship die Gründung eines Unternehmens bezeichnet. Der Begriff Entrepreneurship hat aber eine viel umfangreichere Bedeutung. Die meisten Ökonomen führen ihn auf Jean Baptiste Say zu Beginn des 19. Jahrhunderts zurück, der – Sie verzeihen mir die Vereinfachung – sagt: “The Entrepreneur shifts economic resources out of an area of lower and into an area of higher productivity and greater yield.”

Im Kern: Entrepreneurere schaffen Werte – durch höhere Produktivität.

Es war der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter, der Entrepreneurship in den Wirtschaftswissenschaften nachhaltig verankerte: „Innovations, not inventions are the basic characteristics of entrepreneurs.“ Er weist dem Entrepreneur die Aufgabe der Innovation zu und grenzt dies ab von anderen Aufgaben wie der des Erfinders, Managers und Kapitalgebers.

Wichtig dabei ist ihm, dass die Innovation, wenn sie erfolgreich ist, der Impulsgeber, der change agent der Wirtschaft ist.

Dies beinhaltet auch, und das wird häufig vergessen, den Prozess der „creative destruction“. Sie ist die andere Seite der Medaille der Innovation. Man kann nicht oft genug betonen, dass die Rolle des Entrepreneurs einen paradoxen Effekt hat, den des neu Aufbauenden und den des Zerstörenden. Schumpeter identifiziert den Entrepreneur als die notwendige Kraft, die den ökonomischen Prozess durch Innovation vorantreibt.

Noch ein anderer Beitrag ist wichtig: Peter Drucker hat die Gedanken von Say und Schumpeter erweitert um das Konzept von „Opportunity“: „The entrepreneur always searches for change, responds to it and exploits it as an opportunity.“ Für Drucker ist die Entstehung der modernen amerikanischen Universitäten ein gutes Beispiel für Entrepreneurship.

Schließlich hat Howard Stevenson von der Harvard Business School ein Element hinzugefügt, das hilft, Entrepreneurship von Business Administration zu unterscheiden. Für ihn ist Entrepreneurship folgendes: „The pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled.“

Damit gilt für Entrepreneure ein Paradox: „Their reach exceeds their grasp.“ (Elizabeth Barrett Browning). Ihr Merkmal ist also, dass sie auf mehr Ressourcen zugreifen als die, über die sie momentan verfügen. Ein Administrator dagegen würde von den existierenden Ressourcen, Vorschriften und Organisationszie-

len ausgehen. Entrepreneurre dagegen mobilisieren Ressourcen von anderen, um ihre eigenen unternehmerischen Ziele zu verwirklichen.

Dieser Zugang zu Social Entrepreneurship wie er vor allem von Dees von der Stanford University begründet wurde, ist hilfreich, weil die genannten Kriterien sowohl für den Business Sektor wie auch für den sozialen Sektor angewandt werden können. „We should build our understanding of entrepreneurship on this strong tradition of entrepreneurship theory and research. Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with social mission.“ (Dees)

Nun ist es aber gerade diese soziale Mission, die dazu führt, dass der Social Entrepreneur ganz bestimmte, spezifische Herausforderungen meistern muss, die anders gelagert sind als für den Entrepreneur im Business Sektor. Damit sind wir mitten im entscheidenden Unterschied: „Mission related impact becomes the central criterion, not wealth creation.“ (Dees)

Das Erfüllen der sozialen Aufgabe ist das Ziel, nicht, Überschüsse zu erwirtschaften. Die Ergebnisse, die der Social Entrepreneur mit seiner Mission erzielt, stehen im Vordergrund, nicht die monetäre Belohnung. Überschüsse, so könnte man sagen, sind Mittel für einen Zweck, nicht das eigentliche Ziel. Und damit rückt ein weiterer, zentraler Unterschied ins Blickfeld: Entrepreneurs im Business Sektor bewegen sich in Märkten, in denen Produkte und Preise existieren, an denen sich sowohl der Entrepreneur als auch seine Kunden orientieren können. Im Wirkungsfeld des Social Entrepreneurs existieren solche klar definierten Produkte und Preise nicht! Wenn ein Business Entrepreneur für seine Produkte keine Abnehmer findet, die den Preis bezahlen, wird das als Zeichen dafür gewertet, dass sein Angebot keinen Wert oder Nutzen für die

Kunden schafft.

„The test of successful business entrepreneurship is the creation of a viable and growing business. The test of social entrepreneurship, in contrast, maybe a change in the social dynamics and systems that created and maintained the problem.“ (Alvord/ Brown/ Letts)

Beim Social Entrepreneur ist es also anders. Für ihn gibt es oft keine funktionierenden Märkte. Die sozialen Verbesserungen kann man meist nicht eindeutig messen, weil sie öffentliche Güter sind oder weil es keine Preisfeststellung gibt. Noch wichtiger ist es, dass in der Regel die „Kunden“, für die der Social Entrepreneur sich einsetzt, gar nicht über die Mittel verfügen, adäquat bezahlen zu können. „Markets do not do a good job of valuing social improvements [...] for people who cannot afford to pay. It is inherently difficult to measure social value creation“ (Dees)

Der Social Entrepreneur schafft Werte wie der Business Entrepreneur auch, aber man kann sie schlecht messen. Was ist beispielsweise der Abbau von Diskriminierung wert – materiell in Geld gemessen?

Wer aber keine Preise am Markt bekommt, weil seine Kunden nicht zahlen können, braucht Spenden, Subventionen und ehrenamtliche Helfer. Was also den Kern von Social Entrepreneurship ausmacht, macht gleichzeitig die Schwierigkeiten aus, seine Wertschöpfung zu messen.

Zusammenfassend kann man mit Dees sagen: „Social Entrepreneurs play the role of change agents by adopting a mission, recognizing opportunities, engaging in innovation, acting without being limited by resources currently in hand, exhibiting accountability“.

Für unsere Definition können wir festhalten, dass Social Entrepreneurs Pioniere sind, die mit neuen Ansätzen arbeiten – im Gegensatz etwa zu Versuchen, die bestehenden Verfahren geringfügig zu verbessern und zu optimieren. Es

geht also nicht um das, was im Englischen „best practice“ heißt, sondern um Neuentwürfe zur Lösung sozialer Probleme. Social Entrepreneurship wird bei diesem Ansatz als „pioneering new approaches“ verstanden. Der Begriff beschreibt also einen eigenen Ansatz, der eine wertvolle Ergänzung darstellt zu vielem, das bereits existiert.

Muhammad Yunus ist ein gutes Beispiel für die hier vorgetragene Sichtweise auf Social Entrepreneurship. Yunus' Grameen Bank mit ihren Krediten für Micro-Entrepreneurs revolutionierte das Verständnis und die Vorgehensweise in der Kreditvergabe. Vor Yunus galten die Armen als nicht kreditwürdig, darüber hinaus als nicht rentable Kunden für die Banken, selbst wenn sie die Kredite zurückbezahlten, weil Kleinstkredite im konventionellen Bankensystem zu hohen Verwaltungsaufwand verursachen. Und schließlich, drittens, glaubte niemand daran, dass die Armen Fähigkeiten zum Entrepreneur besitzen. Yunus schuf ein gänzlich neues System, bewies, dass die Armen gute Kreditrisiken sind und dass man eine Organisation aufbauen kann, die sich größtenteils selbst finanziert, Zinsen verlangt und erhält und dass dieses System international anwendbar ist. Wer die Geschichte von Yunus kennt, weiß, dass er mit dem für unsere Verhältnisse lächerlichen Betrag von umgerechnet 27 US-Dollar anfang und 42 Frauen zu Micro-Entrepreneurship verhalf (also mit gut einem halben Dollar pro „Projekt“) und dass die Frauen die Kredite ausnahmslos zurückzahlten.

Bei aller Begeisterung für Social Entrepreneurship sollten wir nicht beiseite schieben oder unterschätzen, dass es andere, gewachsene Bereiche gibt, die zwar nicht „entrepreneurial“ nach dieser Definition, aber höchst wünschenswert und wertvoll für die Gemeinschaft sind.

Dazu gehört zunächst der Bereich, der im Englischen „Social Activism“ genannt wird. Was unterscheidet den Aktivist vom Social Entrepreneur? Der Aktivist

versucht etwas zu erreichen, indem er andere mobilisiert – wie Regierungen, NGOs, Konsumenten, Betroffene. Es geht hier nicht darum, zu vergleichen und das eine dem anderen vorzuziehen, sondern die Unterschiede deutlich zu machen.

Der andere Bereich ist das, was man unter „Soziale Projekte“ oder „Social Service“ fassen kann. In diesem Fall gründen Menschen mit hohem persönlichem Einsatz Organisationen wie Waisenhäuser, Schulen oder Gesundheitsprojekte, die von enormem sozialem und gesellschaftlichem Wert sind, aber sich in erprobten, bewährten Bahnen bewegen und gerade dadurch wertvollste Arbeit leisten.

Ein letzter Satz noch: Diese Unterscheidungen sind idealtypisch. Sie haben den Vorteil, dass sie die Unterschiede möglichst deutlich benennen können. In der Praxis finden wir natürlich auch Mischformen. Yunus zum Beispiel nutzte „Social Activism“, um den Einfluss der Grameen Bank möglichst zu beschleunigen und auszuweiten: Auf bewährte Organisationsformen zurückzugreifen ist überaus sinnvoll und ergänzt andere Formen sozialer Aktivitäten.

Wir haben uns über die Begriffe verständigt,
wir haben die Besonderheiten des Social Entrepreneurship benannt,
wir haben die wissenschaftliche Literatur betrachtet und dargestellt.
Wir haben also, was die Wissenschaft betrifft, unsere Pflichtübungen geleistet.

Versuchen wir uns einmal in einer Kür.

Ich lade Sie ein, mit mir zusammen zu überlegen, wie wir diese neue Disziplin des Social Entrepreneurship in ihren Chancen und Bedingungen noch besser ausleuchten können.

Normalerweise – beim Thema Entrepreneurship – fragen wir: Wie kommt das

Neue in die Welt? Wir reden über zukünftige Entwicklungen, Innovationen, Marketingstrategien.

Lassen Sie uns einmal fragen: Wie kommt das Gute in die Welt?

Sie werden vielleicht sagen: Es gibt Menschen mit guten, und solche mit schlechten Intentionen. Und auf das Beispiel Entrepreneurship übertragen würde das heißen: Die „Guten“ machen Social Entrepreneurship, und die „Bösen“ machen Business Entrepreneurship. Die Einen setzen sich altruistisch für andere Menschen ein, für gute Ziele, die Anderen streben nach dem Mammon.

Vieles in der populären wirtschaftlichen Diskussion hört sich so an. So, als sei der Profit das Kainszeichen, mit dem man die Guten von den Bösen unterscheiden kann. Ich glaube, so leicht sollten wir es uns nicht machen.

Selbst hartgesottene Non-Profit-Menschen erkennen mittlerweile die Vorteile, die es hat, wenn man Überschüsse erzielt und sie für seine Zwecke einsetzen kann. „Twenty years ago the idea of nonprofits acting in an entrepreneurial manner was anathema to most people in the sector: The idea of merging mission and money filled them with distaste.“ (Boschee/Mc Clurg)

Profite – ja oder nein – das bringt uns nicht weiter.

Wir müssen uns schon eingehender mit der Motivation der Handelnden beschäftigen. Lassen Sie mich dazu eine kleine Geschichte erzählen, die die Fragestellung beleuchtet.

Harvard im Juli 1998. Howard Stevenson, Professor für Entrepreneurship, berichtet über ein neues Lernmodul der althehrwürdigen Universität. Ethisches

Verhalten, so sagt er, sei jetzt Bestandteil der Managementausbildung. Man könne die Ökonomiestudenten nicht früh genug in diesen Prinzipien unterrichten. Er betont mit Nachdruck, wie wichtig der Bildungsseinrichtung – nach vielen Skandalen in Corporate America – das ethische Verhalten ihrer Studenten ist. Da hört Stevenson auf zu sprechen. Eine längere Pause entsteht. Die ersten unter den Zuhörern werden unruhig, zumal der Professor sehr rotgesichtig, kränkelnd aussieht. Er sagt einfach nichts mehr. Vielleicht eine Minute – eine Ewigkeit – vergeht. Als die Zuhörer sich ernste Sorgen zu machen beginnen, fährt er mit ruhiger Stimme fort: „Anybody in this room foolish enough to believe that you can do it like this?“

Ethisches Verhalten durch Belehrung?

Gab es nicht schon andere, die Ethik predigten? Seit 2000 Jahren?

So einfach, und da sollten wir Prof. Stevenson zustimmen, ist die Sache nicht. Stevensons Vorschlag: Genauer hinsehen, die Motivationslagen analysieren. Versuchen, herauszufinden, wie wir eine win-win-Situation schaffen können.

Lassen Sie mich ein paar Thesen formulieren, die etwas ketzerisch mit den Motivationslagen von guten Menschen und den bösen umgehen, vor allem mit den guten.

Ich behaupte – und stütze mich dabei auf eine durchaus ansehnliche Literatur – dass die guten Menschen nicht nur altruistisch sind, sondern durchaus auch eigennützige Ziele verfolgen. Sei es so etwas wie Zufriedenheit mit sich selbst, das Streben nach Anerkennung in der Community, der Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit, der Wunsch, etwas Positives erreicht zu haben, vielleicht auch der Wunsch, damit eine hervorgehobene Position zu erreichen - sei es in öffentlicher Anerkennung, sei es in einer Führungsposition einer gemeinnützigen Organisation. Nicht zuletzt geht es auch um die Absicherung des

eigenen Arbeitsplatzes. Daran ist überhaupt nichts Einschränkendes oder gar Schlechtes, ich meine nur, eine solche Einschätzung der Motivationslagen ist realistischer und treffender als nur die altruistischen Gesichtspunkte im Auge zu halten. (Sie sind eingeladen, entschieden zu widersprechen.)

Ich bitte auch, mich nicht misszuverstehen: Ich will nichts Ironisches oder Abwertendes über so genannte Gutmenschen sagen, wie es häufig in der öffentlichen Debatte geschieht. Das ist nicht meine Absicht. Ich plädiere lediglich für eine genauere Betrachtung der Motivationslage. Und die Chance, Gutmenschen auch dort zu finden, wo wir sie gemeinhin nicht vermuten.

Nehmen wir uns jetzt die „Bösen“ vor. Business Entrepreneurship, so haben wir im ersten Teil gesehen, unterscheidet sich vom Social Entrepreneurship durch seine Profitorientierung.

Aber wir wissen, dass Profite nicht vom Himmel fallen. Man muss sie sich erarbeiten und trifft dabei auf ganz bestimmte Bedingungen. Und man kann, glaube ich, generell sagen: Heute wirken eine ganze Reihe von Tendenzen, die es immer schwerer machen, skrupellose Geschäftspraktiken auf Dauer erfolgreich durchzuhalten: Das Bildungsniveau steigt, der Wettbewerb nimmt zu, die Märkte werden transparenter, die Vergleichsmöglichkeiten werden besser. Durch diese Entwicklungstendenzen wird das „Ethic pays“ tendenziell realistischer, skrupellose Geschäfte zu machen dagegen schwieriger.

Was ich damit sagen will: Selbst wenn wir annehmen würden, dass „Böses“ im Schilde geführt wird, zwingen die Marktbedingungen tendenziell zu „gutem“ Verhalten.

„Ethic pays“ – Ethik macht sich bezahlt – ist längst auch ein Teil der Management-Literatur.

Der Goodwill einer Company, das Vertrauen, das den Produkten entgegen gebracht wird, die positive Nennung in den Medien ist von zunehmend hohem,

ja geradezu unbezahlbarem Wert. Die „Brent Spar“-Affäre war ein Wendepunkt in Sachen Unternehmenspolitik und Verbrauchermacht. Sie zeigte, dass selbst große Unternehmen wie Shell sich letztlich dem Druck der Öffentlichkeit beugen müssen.

Soweit die mehr objektive Seite des „bösen Business Entrepreneurs“.

Wie steht es mit seiner subjektiven Seite?

Die populäre Interpretation der Wirtschaftswissenschaften führt den Homo oeconomicus ins Feld, eine Art Frankenstein der Gefühle und der Seele, der nichts als Profit im Kopf hat. Dabei wird übersehen, dass die Fachdisziplin Ökonomie, wie jede andere Fachdisziplin auch, in ihrer fachwissenschaftlichen Betrachtung, d.h. um die Fülle der Einflussfaktoren zu reduzieren, von allen anderen als den fachwissenschaftlichen Aspekten abstrahiert. Der Homo oeconomicus ist eine Modellannahme und nicht eine Realitätsbeschreibung. Das lernen die Studenten der Wirtschaftswissenschaften im ersten Semester. Menschen sind aus Fleisch und Blut und haben selbstverständlich mehr als nur ökonomische Ziele. Das gilt vor allem für Entrepreneurs. Es gibt zahlreiche Befragungen die zeigen, dass gerade erfolgreiche Unternehmensgründungen Persönlichkeiten verlangen die mehr sind als nur Gewinnmaximierer. Viel häufiger – sagt Liv Jacobsen in ihrer Dissertation über Erfolgsfaktoren von Gründungen – zählt bei ihnen durchaus auch ein nicht-ökonomisches Maß, das über die unmittelbare Existenzverbesserung hinausgeht: wenn es ihnen nämlich gelingt, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Ideen in die Tat umzusetzen, 'ihr eigener Herr zu sein', und sie so ein seelisches und körperliches Wohlbefinden in Form von Zufriedenheit erreichen. Natürlich auch der Wunsch nach Anerkennung, nach etwas Spektakulärem, nach Unabhängigkeit und Erfolg. Das Geld, das aufgebaute Vermögen, sind oft nur Maßstäbe, Erkennungsmerkmale für den Erfolg. Die Generation

der Gründer lebt oft ausgesprochen frugal.

Matthias Horx sieht den Unternehmer der Zukunft eher als Selbstverwirklicher, denn als reinen Gewinnmaximierer: „Unsere individualistische Kultur wird einen Unternehmertypus hervorbringen, der mit seiner Arbeit auch anderes verbindet als die Ebene des Geldes. Der gut werden will, weil er ehrgeizig ist – aber ehrgeizig in einem neuen, qualitativen Sinne: er möchte ein möglichst schlüssiges, möglichst spannendes Lebenskunstwerk gestalten.“

Auch Richard Branson mag sich nicht mit dem Klischee des Unternehmers identifizieren: „Ich selbst sah mich nicht als Geschäftsmann. Geschäftsleute waren Herren mittleren Alters in der Innenstadt, die ausschließlich dem Geld hinterher liefen. Sie trugen Nadelstreifenanzüge und hatten eine Ehefrau und 2,4 Kinder in einem Vorort.“

Gewinnmaximierungsdenken allein scheint nicht mehr auszureichen. Richard Olsen, vom Research Institute for Applied Economics in der Schweiz, fasst seine Erfahrungen in dem Satz zusammen: „Those driven by the pursuit of money only will not have a long enough breath (a prerequisite for successful entrepreneurs).“

Was ich damit sagen will: Der Unterschied zwischen den Social Entrepreneurs und den Business Entrepreneurs ist bei genauerer Betrachtung kleiner als er in der öffentlichen Diskussion gesehen wird.

Ich würde sogar eine Konvergenz-These aufstellen: Während Social Entrepreneurs in Zukunft stärker Mittel der Effizienz und Marktorientierung einsetzen müssen und sich damit auf die Business Entrepreneurs zubewegen, sind die Business Entrepreneurs gut beraten, wenn sie sich im Markt korrekt verhalten, gute Produkte anbieten, gerade, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich sein wollen. „Go for a cause“ rät der Gründungsberater und Business Angel Guy Kawasaki den Jungunternehmern. Und er fügt hinzu: „It took me twenty years to

come to this conclusion.“

“Tuning in with society’s values“, so der Managementberater Gareth Morgan sei eine Voraussetzung für Erfolg. “Entrepreneurial ideas must be woven into the fabric of societal values and shared problems“, und “indifference to social problems scares the public, undermines confidence, and almost always backfires, especially in the long run,“ so Morgan. Entrepreneurs müssten heutzutage ein viel größeres Maß an Verantwortlichkeit einbringen, und dazu brauche es nicht gleich hohe moralische Beweggründe, sondern eigentlich nur den Wunsch nach Überleben und Erfolg. Die Business Entrepreneurs bewegten sich also in ihrem höchst eigenen Interesse auf die Social Entrepreneurs zu, könnte man sagen. Funktionierende Märkte schafften Mechanismen der Transparenz und Vergleichbarkeit, die tendenziell zu gutem Verhalten zwängen.

Ich würde gern einen zweiten Punkt beleuchten, der mit dem Stichwort „Ökonomisierung“ umschrieben werden kann.

Der Begriff „Ökonomisierung“ meint die Durchdringung aller Lebensbereiche durch Ökonomie, das Diktat der knappen Mittel, der Kürzungen, der Einsparungen, oft – und das ist der Vorwurf – zu Lasten und ohne Rücksicht auf die Inhalte.

Wie sieht Social Entrepreneurship unter dem Gesichtspunkt von Ökonomisierung aus? Ist Social Entrepreneurship ein Ausweg? Oder ist es das genaue Gegenteil, eine beinahe erzwungene Sache, dass man nämlich als sozial engagierter Mensch selber nun die Mittel miterwirtschaften soll, die man zur Erfüllung sozialer Aufgaben braucht. Ich will hier nicht die Diskussion über Ökonomisierung aufwerfen, dazu ist unsere Zeit zu beschränkt. Aber ich möchte auf eine Facette aufmerksam machen, die meines Erachtens in der öffentlichen Diskussion fehlt. Wie verhält sich Social Entrepreneurship zur Ökonomisierung?

Sehen wir uns dazu an, wie sich die Grundsubstanz, die Grundfigur, nämlich Entrepreneurship, zur Ökonomisierung verhält.

Das ist doch ein und die gleiche Sache, werden Sie sagen.

Nein. Überhaupt nicht. Entrepreneurship und Ökonomisierung vertragen sich nicht gut! Ja – Sie haben richtig gehört: sie vertragen sich nicht gut!

Ich will es erklären.

In neu gegründeten, kreativen Unternehmen stehen sich zwei Bereiche gegenüber, die es strikt zu unterscheiden gilt: Entrepreneurship und Business Administration. Zu einer erfolgreichen Gründung brauchen Sie eine Idee, eine Innovation, etwas Neues, was Sie von den schon vorhandenen, etablierten Marktteilnehmern abhebt und was die Aufmerksamkeit auf Sie zieht. Das eine ist der kreative, innovative Aspekt der Gründung. Der andere Aspekt ist die Administration, die ökonomische Kontrolle, der Zwang, rentabel zu arbeiten, mehr als die Kosten zu erwirtschaften. Der Konflikt ist damit angelegt. Die kreativen Aspekte der Neugründung sind in Gefahr, von den kontrollierenden und auf Einsparungen bedachten Teilen dominiert zu werden. Die Kreativen beharren auf der Innovation, die es überhaupt erst ermöglicht, sich im Markt zu behaupten. Die der Business Administration inhärenten Prinzipien tendieren aber dazu, den Kreativen die Flausen auszutreiben und die kantigen Ecken rundzuschleifen. Dabei ist klar, dass beide Teile wichtig sind, dass beide Denkweisen ihre Berechtigung haben. Ein Ausgleich kann daher nicht heißen, die kreativ-schöpferischen Teile zu liquidieren zu Gunsten der ökonomischen Rigorosität. Auch Business Administration verträgt sich also schlecht mit bloßer Ökonomisierung.

Die Unterscheidung von Entrepreneurship und Business Administration ist außerordentlich wichtig, weil mit ihr auch zwei durchaus unterschiedliche Tätig-

keitsfelder umrissen werden. Dabei geht es nicht darum, dass man die Felder aus praktisch-organisatorischen Gründen trennen kann, sondern dass sie eine Trennung geradezu verlangen, weil völlig unterschiedliche Anforderungen gestellt werden. Entrepreneurship ist im Kern ein kreativer Akt, es ist die Fähigkeit, sagt Jeffrey Timmons, etwas praktisch aus dem Nichts zu schaffen.¹ Entrepreneurship verlangt daher einen kreativen, schöpferischen «Mind Set», während Business Administration die ordnenden, kontrollierenden, verwaltenden Fähigkeiten voraussetzt. (Es ist dies auch der Grund, warum der deutsche Begriff Unternehmer heute eigentlich überholt ist. „Unternehmer“ vermengt die Funktionen. Mal verstehen wir darunter den Ideengeber, im nächsten Moment den Manager und vielleicht sogar den Kapitalgeber. Es sind dies aber völlig verschiedene Funktionen, die man auseinander halten muss und nicht in einem Begriff zusammenrühren sollte.)

Heute ist der Entrepreneur dem Künstler näher als dem Manager.

Im 19. Jahrhundert galt der Künstler als revolutionärer Gegenentwurf zum Unternehmer und seinen bürgerlichen Moralvorstellungen. Mit den Wandlungen des Industriekapitalismus, mit der Abkehr von seinen bürokratischen Organisationsvorstellungen orientieren sich Managementphilosophien heute an Idealen wie Flexibilität und Kreativität, Innovation und Individualität, an Autonomie und an persönlichem Engagement. Damit entstehen immer wieder Berührungspunkte zwischen zwei nur scheinbar gegensätzlichen Welten. Der französische Soziologe Pierre-Michel Menger spürt diesem Phänomen in seinen Arbeiten nach. Der Künstler wird, so Menger, zum Prototyp und Idealbild. Galt Kunst als exotisch anmutendes Gegenmodell zur abhängigen, fremdbestimmten und entfremdenden Erwerbsarbeit, als Reich der Freiheit im Gegensatz zum Reich der Notwendigkeit, so entwickelt sie sich heute vor unseren

¹ Timmons, Jeffrey: *New Venture Creation, 4th Edition*, Boston 1994.

Augen zum Modell für einen kreativen Lebensentwurf.²

Entrepreneurship als Selbstbestimmung, als künstlerische Tätigkeit des Neuentwurfs, des Überwindens von Konventionen, als kreative Zerstörung. Selbst beim Business Entrepreneur gibt es also Inhalte, die für ihn substantiell sind, ohne die er gar nicht überleben kann und die es zu verteidigen gilt gegen den Druck der Business Administration. Es sind also nicht erst die sozialen Ziele, für die die Verteidigung einsetzen muss. Auch im Business Entrepreneurship gilt es schon, die Inhalte zu verteidigen. Nicht, weil diese Werte moralisch hoch einzuschätzen sind, sondern weil sie den Bestandteil der Sache und die Überlebenschance auch im Reich der Ökonomie ausmachen. Und Sie können sich denken, dass der Künstler dem sozial engagierten Menschen näher ist als dem klassischen Unternehmer. Auch in dieser Betrachtung wird deutlich, dass sich Social und Business Entrepreneurship durchaus nicht diametral gegenüber stehen.

Noch einen dritten Punkt würde ich anführen wollen, was die Perspektiven des Social Entrepreneurship in Deutschland angeht. Die Ausdehnung des Gedankens des Entrepreneurship in den sozialen Bereich könnte dazu führen, dass Menschen, die dem Bereich des Unternehmerischen bisher skeptisch gegenüber standen, mehr Aufgeschlossenheit und Verständnis für einen Teilbereich von Wirtschaften erfahren, der sicher sympathischer ist als der Bereich der großen anonymen Firmen und multinationalen Konzerne.

Entrepreneurship hatte schon immer eine Schlüsselfunktion in der Gesellschaft. Unternehmensgründungen eröffneten den primären Zugang zu Einkommen und Vermögen und wurden damit zum Ausgangspunkt für ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung. Die großen Vermögen entstanden

² Menger, 2006.

im Industriezeitalter vor allem durch Entrepreneurship. Zu dieser Quelle hatten in der Vergangenheit nur ganz wenige Menschen Zugang. Heute ist Entrepreneurship im Grunde fast jedermann zugänglich. Was für Yunus' moslemische Frauen in Bangladesch gilt, dass selbst sie Entrepreneurship im Kleinen erfolgreich betreiben können – das sollte erst recht für uns in Deutschland gelten, unter den sehr viel besseren Ausgangsbedingungen in einem hoch entwickelten Land. Wir können den Bereich des Entrepreneurship viel mehr Menschen öffnen als dies bisher der Fall ist. Wer den so wichtigen Bereich der Wirtschaft allein den Geschäftemachern überlässt, muss sich nicht wundern, was dabei herauskommt.

Ich würde zum Schluss auch gerne auf die Mikroebene verweisen wollen. Wenn Sie mich heute fragen, welches Mittel, welche Methode oder gar Therapie zur Persönlichkeitsentwicklung geeignet sind, dann habe ich eine klare Antwort: Entrepreneurship. Nichts, auch nichts entfernt Vergleichbares hat sich positiver auf die Persönlichkeit meiner Studenten ausgewirkt als die Aufnahme der Spur, Entrepreneur zu werden. Ich kann den Prozess sogar im Einzelnen beschreiben. Es fängt damit an, dass der Betreffende fokussiert. Bei mir selbst, mit meiner Idee für eine Teekampagne, war es, dass ich plötzlich einen „Teeblick“ bekam. Ohne mich irgendwie anstrengen zu müssen, nahm ich alles auf – und zwar begierig – was mit Tee zu tun hatte. In einer Ladenzeile blieb mein Blick an Teegeschäften hängen, wie automatisch, ich studierte die Auslagen wie ein Kind und nahm ganz nebenbei viele Details wahr, gewann zügig Kenntnisse, ja sogar Spezialwissen. Kein Tee-Kurs, keine noch so anschauliche Lernsequenz hätte effektiver sein können. Plötzlich erhält die eigene Aufmerksamkeit eine Richtung, einen Sinn.

Das gleiche Phänomen beobachte ich bei meinen Studenten. Aus der Unbe-

stimmtheit der Studentenexistenz entsteht plötzlich ein zielgerichtetes Schauen, ein nachhaltiges Interesse an einem Gegenstand. Die Fokussierung scheint nicht mit dem üblichen Pflichtenkatalog des Studiums zu konkurrieren, sondern eher mit dem Zeitvertreib. Wo andere Jugendliche oder Erwachsene ihre Zeit mit Nebensächlichem verbringen, gestalten auf den Geschmack gekommene Entrepreneurere ihre ökonomische Zukunft. Und dies nicht, weil ein moralisierender Vater oder eine andere Autorität dies erzwingen möchte, sondern wie von selbst. „Self-directed learning“, sagen die moderneren Pädagogen und schaffen es meist selbst nicht, es bei ihrer Klientel wirklich in Gang zu bringen.

Lassen Sie mich mit Anita Roddick, der Gründerin des Body Shop schließen: „Knowledge is not the secret, nor is money. What one needs is optimism, humanity, enthusiasm, intuition, curiosity, love, humor, a sense of joy, magic and fun – a pinch of the magical potion euphoria. None of these things are in the curriculum of a business school.“ Unsere Gesellschaft braucht unternehmerische Initiativen, die nicht nur immer neue Bedürfnisse aus uns herauskitzeln, sondern auf die vorfindbaren Probleme mit ökonomischer, aber auch sozialer Phantasie antworten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- » *Alvord, Sarah H., L. David Brown, and Christine W. Letts: Social Entrepreneurship – Leadership that facilitates societal transformation – an exploratory study. John F. Kennedy School of Government at Harvard University, Working Papers Center for Public Leadership, S. 135-159, Spring 2003.*
- » *Boschee, Jerr, and Jim McClurg: Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions, 2003.*
- » *Brillen, Anke: Neue Unternehmer braucht das Land. SocialEntrepreneurs.de, 2005.*
- » *Dees, J. Gregory: The meaning of 'social entrepreneurship.' October 31, 1998. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group.*
- » *Faltin, Günter 1987: Bildung und Einkommenserzielung. Das Defizit: Unternehmerische Qualifikationen In: Axt/Karcher/Schleich (Hrsg.): Ausbildungs- oder Beschäftigungskrise? Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt/Main.*
- » *Faltin, Günter 1998: Das Netz weiter werfen–Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden. Hrsg. v. Faltin/Ripsas/Zimmer. C. H. Beck; München.*
- » *Faltin, Günter 2001: Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship. Journal of International Business and Economy, p. 123–140.*
- » *Faltin, Günter 2007: Erfolgreich gründen. Der Unternehmer als Künstler und Komponist. DIHK, Berlin.*

- » *Faltin, Günter/Zimmer, Jürgen 1996: Reichtum von unten. Die neuen Chancen der Kleinen. 2. Aufl., Aufbau Verlag; Berlin.*
- » *Gergs, Hans-Joachim: Vom Sozialmanagement zum Social Entrepreneurship – Sozialen Mehrwert schaffen durch unternehmerisches Denken und Handeln.*
- » *Jacobsen, Liv Kirsten; Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship – Entwicklung eines umfassenden Modells; Dissertation Freie Universität Berlin; Berlin 2003.*
- » *L. Martin, Roger L., and Sally Osberg: Social Entrepreneurship: The Case for Definition, Stanford Social Innovation Review Spring 2007.*
- » *Memorandum der Sylter Runde: Social Entrepreneurship – wer unternimmt etwas für die Gesellschaft? Sylt, 2004.*
- » *Menger, Jean-Michel: Kunst und Brot. Die Metamorphosen des Arbeitnehmers. UvK, 2006.*
- » *Morgan, Gareth: Emerging Waves and Challenges: The Need for New Competencies and Mindsets. In: J. Henry (ed.), Creative Management, London, Newbury Park, New Delhi, Sage Publications, 1991.*
- » *Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8th edition (Unchanged version of the 4th edition 1934), Berlin 1993.*
- » *Timmons, Jeffrey :New Venture Creation, 4th Edition, Boston 1994.*
- » www.dialog-im-dunkeln.de
- » www.entrepreneurship.de
- » www.ashoka.org