

## **Der *Social Entrepreneurship*-Effekt**

Mit dem Auftreten von *Social Entrepreneurship* in den 90er Jahren veränderte sich der gemeinnützige Sektor. Der Florentiner Staatsmann Niccoló Machiavelli (1469-1527) hat diesen Effekt treffend umschrieben: „Eine Veränderung hält die Tür offen, damit auch die anderen Veränderungen eintreten können.“ *Venture Philanthropy*, *Social Business* oder *Impact Investing* sind Entwicklungen, die *Social Entrepreneurship* durch die offene Tür gefolgt sind.

Dieser Wandel hat die Zivilgesellschaft nachhaltig beeinflusst. Er definiert jetzt unsere Vorstellung von Wirtschaft neu. Neben den finanziellen stehen soziale und ökologische Ziele. Zivilgesellschaft und Wirtschaft sprechen von Transparenz, Unternehmertum, Wirkung und Markt. Beide Sektoren bekunden ihre gesellschaftliche Verantwortung.

### **Neuer Wein in alten Schläuchen?**

Es gab immer Menschen, die unternehmerisches Denken zur Erreichung sozialer Ziele genutzt haben. So kann in Deutschland diese Vorgehensweise Friedrich von Bodelschwingh (1831-1910), Gestalter der heutigen Von Bodelschwingsche Stiftungen Bethel, zugeschrieben werden. Seitdem der Sozialunternehmer Muhammad Yunus 2006 den Friedensnobelpreis für sein Engagement für Mikrokredite erhielt, ist *Social Entrepreneurship* in aller Munde. Für manche beschreibt es „nur“ eine neue Strategie der Zivilgesellschaft, für andere einen Weg zu einem neuen, besseren Wirtschaften.

Dass Stiftungen strategische Planung sowie den koordinierten Einsatz von Kapital nutzen, ist seit den philanthropischen Aktivitäten des amerikanischen Stahlunternehmers Andrew Carnegie (1835-1919) bekannt. Carnegie stellte Städten in den USA eine Bibliothek in Aussicht, wenn ihre Bürger selbst 50% der Kosten aufbringen. Diese *Matching Grants* führten zu Eigenverantwortung und der Förderung von 2.509 öffentlichen Bibliotheken. *Venture Philanthropy* bezeichnet eine moderne Form dieser unternehmerischen Vorgehensweise. Sie überträgt Methoden des *Venture Capitals* oder *Private Equity* auf die Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen. Risikokapitalgeber investieren für eine begrenzte Zeit und ein bestimmtes Vorhaben sowohl Geld (finanzielles Kapital) als auch Know-how (intellektuelles Kapital) und persönliche Netzwerke (soziales Kapital) in gemeinnützige Organisationen.

### **Mehr geben als Geld**

*Social Entrepreneurship* und *Venture Philanthropy* verstehen sich als ein partnerschaftliches Miteinander der Zivilgesellschaft und deren Förderer. Zentral ist, dass beispielsweise eine Stiftung in einer Bildungsorganisation nicht mehr nur die Durchführung eines Leseprogramms in weiteren Schulen finanziert, sondern den Träger zusätzlich im Management oder der Kommunikation unterstützt. Der Träger wird in seinen institutionellen Kompetenzen gestärkt (Capacity Building), damit er künftig mehr Schulen nachhaltig unterstützen kann.

### **Spektrum: Von reiner Wohltätigkeit bis reinem Gewinnstreben**

Der aktuelle Wandel zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft ist der Ausgangspunkt für das von John Kingston und anderen entwickelte Investment-Spektrum (Abbildung 1). Es schließt die Lücke zwischen der Welt der reinen

Wohltätigkeit und der Welt des gewinnorientierten Wirtschaftens. Plötzlich steht „Gutes tun“ in einem direkten Zusammenhang mit „Gewinnstreben“. Es entsteht ein *Hybrid Space*, in dem Stifter, Spender und soziale Investoren die Qual der Wahl haben: Was ist die richtige Vorgehensweise und Investitionsform, um eine konkrete gesellschaftliche Herausforderung anzugehen?

Abhängig von ihrer primären Zielsetzung lassen sich die Organisationen im Dritten und im privaten Sektor heute einteilen in:

- Unternehmungen, die ausschließlich sozialen Mehrwert schaffen wollen,
- Unternehmungen, bei denen die Erzielung einer sozialen Rendite (= positive Wirkung für die Gesellschaft) vor der Gewinnerzielung steht,
- Unternehmungen, bei denen die Erzielung einer finanziellen Rendite (= Gewinnerzielung) neben der Erzielung eines sozialen Mehrwerts steht, und
- Unternehmungen, deren alleiniges Ziel in der Erwirtschaftung von finanziellen Gewinnen liegt.

In Deutschland finden wir für sozial benachteiligte Kinder eine Vielzahl von Organisationen, die ausschließlich eine soziale Zielsetzung haben. Beispiele sind die Stiftung Mittagskinder in Hamburg oder die vielen lokalen Aktivitäten der Caritas, Diakonie oder Arbeiterwohlfahrt. Die Konzentration auf den sozialen Mehrwert bedeutet nicht, dass Förderer nicht in die Strukturen dieser Organisationen investieren sollten. Kompetenzgewinne im Bereich der Logistik oder des Marketing/Fundraising können die Anzahl oder Qualität der durchgeführten wohltätigen Maßnahmen steigern.

Viele der in Deutschland aktiven Sozialunternehmer sichern bewusst das Erreichen des sozialen Mehrwerts auch durch Einnahmen. Das Programm ELTERN AG der gemeinnützigen MAPP-Empowerment GmbH aus Magdeburg ist ein Beispiel dafür. Die ELTERN AG arbeitet in einer Art „Elternschule“ mit Familien, die aufgrund sozialer Benachteiligung oder niedrigen Bildungsstands Gefahr laufen in die soziale Isolation zu geraten. Die Organisation verkauft ihr Produkt am Markt. Sie arbeitet parallel eng mit Förderern zusammen, um durch eine stete Verbreitung der eigenen Dienstleistung (auch Skalierung genannt) die Lebenssituation von mehr Menschen zu verbessern und die Nachhaltigkeit der Unternehmung zu sichern.

*Social Business* bezeichnet dagegen ein wirtschaftliches Konzept, durch das soziale und ökologische Probleme gelöst werden sollen. Im Gegensatz zu gemeinnützigen Projekten oder zum Social Entrepreneurship arbeiten die Unternehmen gewinnorientiert. In der Arbeit mit behinderten Menschen finden wir in Deutschland Unternehmungen, die sich durch die Gebühren für die Betreuung der behinderten Menschen und den Verkauf von Produkten aus Werkstätten, Dienstleistungen oder Erzeugnissen der eigenen Landwirtschaft teilweise oder ganz finanzieren. Ein Beispiel hierfür sind einzelne Unternehmungen der Via Werkstätten gGmbH.

Der Blick nach Kenia zeigt, wie ein Social Business zu einer klassischen Investition werden kann. Bridge Academy ist eine private Schule für Kinder in den Armenvierteln Nairobis. Stiftungen und Social Venture Funds unterstützen die Unternehmer hinter dieser Schule nicht durch eine Spende, sondern haben Anteile – Equity – an dem Unternehmen erworben. Bridge Academy will seine Idee von einer besseren schulischen Zukunft für Kinder in ganz Afrika verbreiten. Neben einem überzeugenden pädagogischen Konzept dient dazu ein

Gebührenmodell. Die Investoren gehen davon aus, dass Sie ihr Geld zurückerhalten mit einem – geringen - Gewinn. Dieses Vorgehen wird als *Impact Investing* bezeichnet, da das Investment finanzielle, soziale und/oder ökologische Wirkung entfaltet.

Gewinnorientierte Unternehmen, die einen Teil ihres Profits an gemeinnützige Organisationen ausschütten, sind nicht mehr ungewöhnlich. Dieses Prinzip findet sich zum Beispiel bei dem Schokoladenproduzenten chocri aus Berlin wieder. Andere Unternehmen erfüllen ihre gesellschaftliche Verantwortung durch Unternehmensstiftungen und/oder Maßnahmen der *Corporate Social Responsibility*. Unternehmen gehen heute Partnerschaften mit sozialen Unternehmen ein, wie der Generali Zukunftsfonds mit Ashoka, oder die Deutsche Post DHL AG mit Teach First Deutschland.

### **Anders engagieren, anders fördern, anders wirtschaften**

Das Investment-Spektrum zeigt die Dynamik, die *Social Entrepreneurship* in der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und dem Staat ausgelöst hat. Der *Hybrid Space* ist noch in der Entstehung und die Zeit und eine wachsende Zahl von Praxisbeispielen wird zeigen müssen, ob sich dieser etablieren kann.

Die Zivilgesellschaft wird in Zukunft deutlicher für sich definieren müssen, wie sich eine Organisation, ein Projekt nachhaltig finanziert. Sind es Mitgliederbeiträge, Fundraising für Spenden, der Verkauf von Dienstleistungen, das Hereinholen von Investoren in eine Organisation? Meist wird es die Verknüpfung von zahlreichen Finanzierungsansätzen sein, die der Entwicklungshase der Organisation angepasst sind. Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen bestimmen, welches Kapital für sie neben dem finanziellen von Bedeutung ist. Hierfür müssen sie Strukturen aufbauen, die die Nutzung dieses weichen Kapitals ermöglichen.

Spiegelbildlich müssen sich Förderorganisationen Gedanken darüber machen, mit welchen Ressourcen außer Geld sie fördern können. Dies verlangt eine kritische Selbsteinschätzung und den Mut zu einer Befragung der geförderten Organisationen (siehe *Grantee Perception Report* – The Center for Effective Philanthropy, Boston).

Wenn soziale Unternehmer nachwachsen sollen, müssen Spender und Stifter höhere Risiken eingehen und vermehrt in Ideen, Menschen und wenn nötig Infrastrukturen investieren. Zudem wird die sektorübergreifende Kooperation zwischen Förderern wichtiger, um aktiv Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden und zu verbreiten.

In den USA und Großbritannien erleben wir, wie der Staat erste Konsequenzen aus den Erfahrungen mit Social Entrepreneurship gezogen hat. Der Social Innovation Fund in den USA zeigt, wie eine Regierung die Erfahrungen der Venture Philanthropy für die Förderungen von innovativen sozialen Unternehmungen nutzen kann. In den USA haben einige Bundestaaten mit den „L3Cs“ eine Rechtsform geschaffen, die für Akteure im *Hybrid Space* des Investment-Spektrums gedacht ist. In Großbritannien wird die Idee eines Social Stock Exchange aktiv durch die Cameron Regierung gefördert, um neue Finanzierungsströme für zivilgesellschaftliche Organisationen zu erschließen. Es gilt solche Entwicklungen zu beobachten, aber auch selbst innovative Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship und soziale Innovationen zu entwickeln.

Für die Wirtschaft birgt diese Entwicklung eine Chance und ein Risiko. Die Management-Denker Michael E. Porter und Mark R. Kramer fassen dieses Spannungsverhältnis im Harvard Business Review mit „Creating Share Value“ (01/02.2011) zusammen. Die

Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft hängt davon ab, wie sie dieses „neue Wirtschaften“ in das eigene Handeln integriert und damit die eigenen Zielsysteme verändert.

Spender und Stifter streben nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Probleme an. Dieses übergreifende Ziel der Philanthropie sollten wir uns immer wieder in Erinnerung rufen. Social Entrepreneurship und deren Effekt der Veränderung ist ein Weg zu diesem Ziel. Es existieren andere Wege, die je nach Ausgangslage und Zielsetzung eine hohe soziale Wirkung versprechen (z.B. Wissenschaft, Kampagnen). Am Ende ist wichtig, welcher Weg für welche gesellschaftliche Herausforderung der angemessene und wirkungsvollste ist.