

Wie Social Entrepreneurs unterstützt werden können

Zu siebzig Prozent verrückt

Social Entrepreneurs haben oft gleichzeitig effektive wie verrückte Ideen. Doch zur Umsetzung ihrer Ansätze brauchen sie förderliche Rahmenbedingungen. Zahlreiche Akteure können auf unterschiedliche Weise zur Unterstützung von Social Entrepreneurship beitragen.

Von John Elkington und Pamela Hartigan

Muhammad Yunus, der wohl bekannteste Social Entrepreneur, Gründer der revolutionären Grameen Bank, Pionier der Mikrofinanzierung und Träger des Friedensnobelpreises von 2006, beschrieb einmal seine „Spezies“ als zu „siebzig Prozent verrückt“. Und ja: Unglaublich häufig haben uns Unternehmer wie er gesagt, dass sie von den Medien, von Kolleginnen, Freunden und sogar ihrer Familie als verrückt bezeichnet wurden (Elkington/Hartigan 2008). Doch tatsächlich sind sie wahnsinnig clever. Sie suchen und finden Lösungen für unlösbare Probleme an den unmöglichsten Orten. Sie sind geradezu leidenschaftlich damit beschäftigt, unternehmerisches Denken zu erweitern, um Menschen in Not zu helfen.

In dem Bestreben, die Kluft zwischen den privilegierten Bevölkerungsschichten und den Armen zu überbrücken, nehmen sie die kritischen Herausforderungen an, die herkömmliche Märkte umgehen, und erschließen neue Märkte dort, wo andere nur albatrauhafte Probleme und Risiken sehen. Dabei brauchen sie allerdings Unterstützung: von Regierungen, Unternehmen, den Finanzmärkten, Nichtregierungsorganisationen und einfachen Bürgern – also von jeder und jedem Einzelnen von uns. Im Folgenden wollen wir zeigen, wie diese Unterstützung aussehen kann.

Marktforschung für das neue Jahrtausend

Ohne Frage steht die Welt vor epochalen Herausforderungen. Diese reichen von offenen Konflikten, Terrorismus und Massenvernichtungswaffen über Armut, Hunger und globalen Pandemien bis hin zu dem wahrscheinlich größten Problem von allen, dem Klimawandel. Doch wenn sie auf die richtige Weise angegangen werden, führen die Krisen von heute zu den Lösungen von morgen. Und das Ausmaß der potenziellen Marktchancen ist gigantisch (Elkington et al. 2009). Etwa vier Milliarden Menschen, also der größte Teil der Weltbevölkerung,

sind einkommensschwache Konsumentinnen und bilden die sogenannte „Base of the economic Pyramid“ (BOP). BOP-Märkte sind aber alles andere als klein, so reichen Schätzungen bis zu fünf Billionen US-Dollar Marktwert. Erforscht wird daher zunehmend, wie für die unteren Einkommensschichten eine bessere Bedürfnisorientierung, eine Steigerung von Produktivität und Einkommen und die Integration in die formalen Wirtschaftsbeziehungen über marktorientierte Ansätze erreicht werden können.

Was aber können Mainstream-Unternehmen und Entscheidungsträger aus Politik und Finanzmärkten mit dieser neuen Form der Wertschöpfung anfangen? Drei Antworten drängen sich auf. Erstens können sie mit neuen Unternehmensmodellen experimentieren, wie dies ein Großteil der BOP-Literatur nahelegt. Zweitens ist eine „Wir schaffen es“-Einstellung Erfolg versprechender als eine „Geht nicht, wollen wir nicht, können wir nicht“-Haltung. Dies ist ein längst bekanntes Argument führender Wirtschaftsexperten. Und drittens ist es nur vernünftig, an der Seite von Menschen zu arbeiten, die innovative Ideen haben und diese auch anpacken, um Lösungen für echte Probleme zu entwickeln. Seit der Jahrtausendwende haben wir uns damit befasst, einige der erfolgreichsten sozialen und ökologischen Entrepreneurs, im Folgenden Social Entrepreneurs genannt, zu identifizieren, zu beobachten, zu vernetzen und zu unterstützen.

Was macht Social Entrepreneurs aus?

Ein Standard-Modell für Entrepreneurs gibt es nicht, aber dennoch Konsens darüber, was sie grundsätzlich tun. Sie begeistern sich dafür, neue Produkte und Dienstleistungen auf den, gerne noch unerschlossenen, Markt zu bringen oder neue Wege dafür zu finden, Märkte zu bedienen. Social Entrepreneurs unterscheiden sich in ihren Eigenschaften nicht von anderen Entrepreneurs: Sie sind innovativ, erfinderisch, praktisch veranlagt und zupackend. Doch werden sie nicht dadurch motiviert, einen „Deal“ abzuschließen, sondern ein „Ideal“ zu erreichen. Und weil es viel länger dauert, ein Ideal zu erreichen, als einen Deal abzuwickeln, sind Social Entrepreneurs in der Regel langfristiger in einem Projekt engagiert.

Social Entrepreneurs bedienen das gesamte Spektrum von rein karitativen bis zu rein kommerziellen Geschäftsmodellen. Doch da sie sich meist auf unterentwickelten Märkten bewegen, sind ihre Projekte tendenziell eher gemeinnütziger Art. Die interessantesten Experimente finden jedoch im Mittelfeld statt. Dazu zählen beispielsweise Hybrid-Organisationen, bei denen

finanziell bessergestellte Kundinnen die schlechter gestellten subventionieren. Diese Organisationen generieren neue Formen eines „blended value“, einer Wertschöpfung, die in allen drei Dimensionen, der ökonomischen, sozialen und ökologischen, entsteht. Die Herausforderung für Investoren und Managerinnen besteht nun darin, die Wertschöpfung für alle zentralen Stakeholder zu erhöhen.

Unterstützung für Social Entrepreneurs

Social Entrepreneurs wollen Probleme lösen, nicht lindern. Sie haben die Kraft, Zukunft zu gestalten, brauchen allerdings Hilfe, um ihre Lösungen im richtigen Tempo zu vervielfachen und zu verbreiten. Im Folgenden benennen wir Schlüsselpunkte, an denen Regierungen, Unternehmen, Stiftungen, Bildungseinrichtungen und Entwicklungshilfeorganisationen unterstützend ansetzen können.

Regierungen sollten durch:

- Steueranreize und innovative Finanzinstrumente das Investment von Privatanlegern, Banken und Rentenfonds in Social Entrepreneurship fördern,
- vereinfachte Regulierung die Bürokratie abbauen, willkürliche Beschlussfassungen und andere ineffiziente Praktiken vermeiden,
- einheitliche und formalisierte Rechtsgrundsätze sicherstellen, dass alle Unternehmen professionell, fair und transparent behandelt werden,
- verbesserte Regelungen die Kreditfähigkeit von Unternehmen erhöhen.

Unternehmen sollten:

- den komparativen Vorteil von Social Entrepreneurs aus Marktorientierung, Vor-Ort-Kenntnissen und innovativem Unternehmensmodell an- und das Potenzial, das ihnen die Zusammenarbeit mit Social Entrepreneurs bietet, erkennen,
 - finanziell innovativ sein und beispielsweise über Regionalentwicklungsorganisationen, spezielle Fonds, Engagement im Sekundärmarkt und steuerfreie Anleihen den Kapitalzufluss in Social Entrepreneurship stärken,
 - Anreize für ihre Beschäftigten schaffen, mit ihren Kompetenzen Social Entrepreneurs zu unterstützen.
- Stiftungen und andere Geldgeber sollten:
- langfristig denken und Ausdauer und Beständigkeit zeigen, da es Jahrzehnte dauern kann, bis ein tatsächlicher sozialer Wandel stattfindet,
 - Geschäftskapital für Personal und Infrastruktur bereitstellen, um Social Entrepreneurs über einzelne Projekte hinaus substanzial zu stärken,
 - neben Geld vor allem Unterstützung bei der strategischen Planung, der Personalgewinnung, dem Aufbau von Netzwerken bieten, um zusätzliche Ressourcen zu gewinnen,
 - den Markt für Sozialkapital reformieren und zu einem fairen, vertrauenswürdigen und transparenten System beitragen,
 - die Anforderungen an die Finanz-Berichterstattung erleichtern und standardisieren,

- das Rad nur dann neu erfinden wollen, wenn es absolut notwendig ist – und ansonsten die Verbreitung bereits erfolgreicher Innovationen von Social Entrepreneurs unterstützen. Bildungseinrichtungen sollten:
 - frühzeitig unternehmerisches Denken und Fähigkeiten zum kreativen Problemlösen und zur Teamleitung vermitteln sowie Anpassungsfähigkeit, Ethik und Leistungsorientierung stärken,
 - interdisziplinäre Programme fördern und die Trennung von sozialem und unternehmerischem Sektor überwinden,
 - eng mit intermediären Organisationen zusammenarbeiten, um Studierenden den Einblick in die Praxis von Social Entrepreneurs zu ermöglichen,
 - nationale und globale Netzwerke für junge Social Entrepreneurs auch über den Uni-Campus hinaus stimulieren,
 - Social Entrepreneurs aktiv mit Markt- und Unternehmensforschung unterstützen.
- Bi- und multilaterale Finanz- und Entwicklungsorganisationen sollten:
- Social Entrepreneurs systematisch in Public-Private-Partnerships (PPP) einbeziehen,
 - über die konkrete Zusammenarbeit von Bereichsleiterinnen mit Social Entrepreneurs intern eine unternehmerische Kultur etablieren sowie Anreize für Intrapreneurship schaffen, um innovative Ideen und ihre Entwicklung und Umsetzung zu unterstützen,
 - durch die Veröffentlichung geplanter Projekte auf der Website die Transparenz steigern und den Bedarf an Expertise und Unterstützung anzeigen,
 - den eigenen Einfluss vor Ort nutzen, um die Arbeit der Social Entrepreneurs zu legitimieren,
 - durch spezifische Information und Weiterbildung der Beschäftigten in Verwaltung und Außendienst die Wahrnehmung von Social Entrepreneurship steigern.

Literatur

- Elkington, J. / Hartigan, P.: The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. Cambridge 2008.
- Elkington, J. / Litovsky, A. / Love, C.: The Phoenix Economy: 50 Pioneers in the Business of Social Innovation. A Report to the Skoll Foundation 2009.

■ AUTOREN + KONTAKT

John Elkington ist Mitbegründer und Leiter von Volans, einem gewinnorientierten Unternehmen, das die Entwicklung und Verbreitung sozialer und ökologischer Innovation unterstützt. Er ist zudem Mitbegründer und Aufsichtsratsmitglied der Strategieberatung SustainAbility.



Dr. Pamela Hartigan war bis vor Kurzem Geschäftsführerin der Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship und ist aktuell Leiterin des Skoll Centre for Social Entrepreneurship an der Universität Oxford sowie Aufsichtsratsmitglied von Volans.



Volans Ventures, 2 Bloomsbury Place, London WC1A 2QA, United Kingdom. E-Mail: john@volans.com, Internet: www.volans.com

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.