

Leuphana Universität Lüneburg  
Fakultät Wirtschaft  
Institut für Analytische Unternehmensführung

---

## **Bachelorarbeit**

### **Social Business:**

#### **Nutzen- statt Gewinnmaximierung – ein Zukunftsmodell?**

*Social Business:*

*Maximizing social benefit instead of financial profit – a model for the future?*

---

### **Eingereicht von Lasse Kroll**

Abgabetermin 01. Oktober 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. Norbert Sturm

Zweitprüferin: Dr. Anna Krzeminska

Kontaktadresse:

Lasse Kroll  
Uelzener Straße 116  
21335 Lüneburg  
Tel.: 0178-7814029  
E-Mail: lasse-kroll@gmx.net  
Matrikel-Nr.: 3009098

## INHALTSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| INHALTSVERZEICHNIS .....                                      | II |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....                                   | IV |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....                                    | V  |
| 1. EINLEITUNG.....  | 6  |
| 1.1. Motivation für das Thema .....                           | 7  |
| 1.2. Fragestellung und Vorgehensweise.....                    | 9  |
| 2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....                              | 11 |
| 2.1. Begriffsabgrenzung.....                                  | 11 |
| 2.1.1. Gewinnmaximierendes Unternehmen .....                  | 12 |
| 2.1.2. Social Entrepreneurship .....                          | 13 |
| 2.1.3. Gemeinnützige Organisation .....                       | 15 |
| 2.2. Modelle von Social Business Unternehmen.....             | 16 |
| 2.2.1. Definition nach Yunus.....                             | 17 |
| 2.2.1.1. Social Business Typ I.....                           | 18 |
| 2.2.1.2. Social Business Typ II.....                          | 19 |
| 2.2.2. Social Business Joint Venture .....                    | 20 |
| 2.2.3. Social Impact Business .....                           | 21 |
| 3. SOCIAL BUSINESS IM SYSTEMISCHEN KONTEXT .....              | 22 |
| 3.1. Altes Phänomen contra neuer Lösungsansatz .....          | 23 |
| 3.2. Gewinnorientierte Ansätze für Social Profit.....         | 25 |
| 3.2.1. Corporate Social Responsibility (CSR) .....            | 25 |
| 3.2.2. Bottom of the Pyramid (BOP) .....                      | 27 |
| 3.2.3. Corporate Philanthropy (CP) .....                      | 28 |
| 3.3. Institutionsübergreifende Kooperationsmöglichkeiten..... | 29 |
| 4. DIE GENERIERUNG VON SOCIAL PROFIT .....                    | 32 |
| 4.1. Skizzierung des Wertebegriffes .....                     | 32 |
| 4.2. Den gesellschaftlichen Nutzen sichtbar machen .....      | 35 |
| 4.2.1. Social Return on Investment (SROI) .....               | 36 |
| 4.2.2. Gemeinwohlbilanz .....                                 | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2.3. Best Available Charitable Option (BACO) .....   | 41 |
| 4.3. Betrachtung von Mittel und Zweck.....             | 43 |
| 4.3.1. Interne (unternehmerische) Perspektive.....     | 43 |
| 4.3.2. Externe (gesellschaftliche) Perspektive .....   | 46 |
| 4.4. Betrachtung von Effizienz und Funktionalität..... | 48 |
| 4.4.1. Interne Rahmenbedingungen .....                 | 49 |
| 4.4.2. Externe Rahmenbedingungen .....                 | 51 |
| 4.4.3. Wachstumsperspektive und Skalierbarkeit.....    | 55 |
| 5. FAZIT .....   | 58 |
| 6. LITERATURVERZEICHNIS .....                          | 61 |
| 7. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....                     | 65 |

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: SROI-Bestimmung für ein Projekt der nef zur Arbeitsmarkt-Reintegration von Arbeitslosen (S. 38)

Abbildung 2: Gemeinwohlbilanz 4.0 aus dem Jahr 2012 (S. 40)

Abbildung 3: Acumens BACO-Berechnung für die Förderung eines Anti-Malaria-Moskitonetz-Produzenten (S. 42)

Abbildung 4: Der Status des Gewinnprinzips aus Unternehmenssicht (S. 45)

Abbildung 5: Der Status des Gewinnprinzips aus gesellschaftlicher Sicht (S. 47)

Abbildung 6: Wachstums- und Verbreitungsstrategien von Sozialunternehmen (S. 56)

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb: Abbildung

BACO: Best Available Charitable Option

BOP: Bottom of the Pyramid

CSR: Cooperate Social Responsibility

nef: new economic foundation

NGO: Non-Governmental Organization (siehe NRO)

NPO: Non-Profit Organization

NRO: Nichtregierungsorganisation (siehe NGO)

PR: Public Relation

REDF: The Roberts Enterprise Development Fund

ROI: Return on Investment

SEO: Social Entrepreneurship Organization

SROI: Social Return on Investment

***„Alle wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“<sup>1</sup>***

## **1. EINLEITUNG**

Gesellschaften ändern sich, neue Technologien halten Einzug und verändern das Leben der Menschen, das war schon immer so. Geändert hat sich hingegen die Geschwindigkeit, mit der diese Veränderungsprozesse geschehen und mit dem Fortschritt der Mobilitätsperspektive hat sich auch die räumliche Dimension gewandelt. Noch nie in der Evolution des Menschen haben sich neue Technologien so schnell entwickelt und verbreitet wie seit der breitflächigen Einführung des Computers und des Internets und Techniken, die heute noch modern erscheinen, können morgen schon nicht mehr relevant sein.<sup>2</sup> Der technologische Fortschritt übt dabei einen immensen Druck auf die bestehenden politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Institutionen aus. Wer zunehmend auf der Strecke bleibt und von der Geschwindigkeit der Veränderungen überfordert scheint, ist der Erfinder und Antreiber dieser Innovationen, der Mensch selbst. Insbesondere die Schnelllebigkeit und Komplexität des Finanz- und Wirtschaftssystems hat in kürzester Zeit derart zugenommen, dass die Stabilität des Systems an sich auf dem Spiel zu stehen scheint.

Einzelne involvierte Akteure, wie beispielsweise Staaten, Unternehmen oder Non-Governmental Organizations (NGO), gehen in dieser Komplexität unter. Sie verlieren zusehends ihre Handlungsspielräume und bisweilen auch ihre Legitimation, wenn sie nicht bereit sind, mit anderen Akteuren zu agieren und

---

<sup>1</sup> Zit. Verfassung des Freistaats Bayern, Art. 151

<sup>2</sup> Vgl. Gergs (2011), S. 175

zu kooperieren.<sup>3</sup> Auf vielen Feldern wie der Bekämpfung von Armut und Unterernährung, dem freien und gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen und Bildung oder der Schaffung von Sicherheit und gesellschaftlicher Teilhabe haben etablierte Institutionen und Lösungsansätze teilweise versagt.<sup>4</sup> Doch welcher Schluss muss nun aus dieser Erkenntnis hinsichtlich der ökonomischen Perspektive gezogen werden? Sollen Unternehmen in Zukunft gesellschaftlich motivierte Ziele verfolgen und nicht mehr in erster Linie den Renditeansprüchen ihrer Eigentümer gerecht werden? Hilfe zur Selbsthilfe, lokal verwurzelte und global vernetzte Arbeit, nutzen- und problemorientiertes Handeln anstatt der Maximierung von Finanzgewinnen könnten vielen Menschen zumindest eine interessante Perspektive bieten. Die neue und zugleich alte Idee des Sozialen Unternehmertums beinhaltet viele dieser genannten Aspekte. Die Frage, inwieweit Social Entrepreneurs mit ihrer Kreativität und Aufgeschlossenheit die kapitalistische Wirtschaftsordnung neu ordnen oder gar neu erfinden können und ob sie dabei wirklich mehr gesellschaftlichen Mehrwert generieren, als herkömmliche, auf Gewinnmaximierung fokussierte Unternehmen, soll Thema dieser Arbeit sein.

### **1.1. Motivation für das Thema**

Gesellschaftliches Unternehmertum (im Folgenden ebenso wie „Social Entrepreneurship“, „Social Business“, „Social Impact Business“, „Social Entrepreneurs“, „Soziales Unternehmertum“ oder „Sozialunternehmer“, soweit im breiteren Sinne verwendet und verstanden, als „Social Entrepreneurship Organization“ mit der Bezeichnung SEO abgekürzt)<sup>5</sup> verbindet auf faszinierende Weise Ökonomie mit Gesellschaft, Politik, Ökologie und Kultur und ist dabei so vielseitig und innovativ, dass es schwerfällt, die zugrundeliegenden Strukturen und Aspekte in all ihren Facetten zu konkretisieren und zusammenzufassen. Besonders die Schnittstellen dieser struktu-

---

<sup>3</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 52 f

<sup>4</sup> Vgl. Gergs (2011), S. 175

<sup>5</sup> In Anlehnung an die Vorgehensweise bei Empter/ Hackenberg (Hrsg.)(2011), S. 13 ff

rell voneinander separierten gesellschaftlichen Bereiche sind die bevorzugten Tätigkeitsfelder von SEOs.<sup>6</sup> Obwohl es sozial handelnde Unternehmer und Wohltäter schon immer gab, hat die Social Business Idee in den vergangenen 30 Jahren weltweit an Prominenz gewonnen.<sup>7</sup> Der Lüneburger Professor Markus Beckmann, der den 2009 gegründeten Lehrstuhl für Social Entrepreneurship leitet, sieht dabei drei Hauptgründe als treibende Kräfte dieser Entwicklung. Zum Einen hat die politische Entwicklung insbesondere nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und ihrer Satelliten-Staaten in vielen Ländern weltweit zu einer Zunahme von wirtschaftlichen, politischen und bürgerlichen Freiheiten geführt, die als Grundlage für eine SEO unerlässlich sind. Zum Anderen tragen der zunehmende Wohlstand und der bessere Zugang zu Bildung und Information dazu bei, dass die Idee von Social Business an Attraktivität gewinnt.<sup>8</sup> Beckmann spricht davon, dass „der individuelle Grenznutzen des Geldes“ sinkt, je höher das materielle Einkommen ist, „während andere Ziele wie Sinn, Selbstentfaltung und soziale Anerkennung an Bedeutung gewinnen.“<sup>9</sup> Vor diesem Hintergrund erhalten viele, die sich mit Social Business beschäftigen, eine neue Perspektive, wie gesellschaftliche Wertschöpfung und wirtschaftliche Tätigkeit konsequent miteinander verknüpft werden können.<sup>10</sup> Alte, eingeprägte Stereotypen von Staat, Wirtschaft und traditionellem Wohlfahrtssektor verschwimmen dabei zusehends und neue Handlungsfelder tun sich auf. Die daraus resultierenden Probleme lassen sich mit einer eindimensionalen Sichtweise, geprägt von Besitz- und Eigennutzdenken, nicht mehr lösen.<sup>11</sup> Die Marktwirtschaft wird zu einer Netzwerkwirtschaft, in der der Zugang zu Informationen und Ressourcen wichtiger ist als der Besitz der selbigen und in der Kooperation und Ver-

---

<sup>6</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 49

<sup>7</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 71

<sup>8</sup> Ebd., S. 71

<sup>9</sup> Zit. Beckmann (2011), S. 71

<sup>10</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 71

<sup>11</sup> Vgl. Rifkin (2004), S. 199 ff

trauen die entscheidende Währung sind.<sup>12</sup> SEOs können als Teil dieser Transformation angesehen werden, was mein Forschungsinteresse darin bestärkt, zu ergründen, wie diese Organisationen wirken, was ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen im etablierten Marktumfeld sind und wie die Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert in Zukunft überhaupt gemessen werden kann. Diese Fragen beinhalten sowohl Aspekte aus meinem Hauptstudienfach „Betriebswirtschaftslehre“ und dem in diesem Zusammenhang gewählten Schwerpunkt „Unternehmensgründung“, als auch Schnittmengen mit meinem Nebenfach „Politikwissenschaft“. Die angesprochene Interdisziplinarität stellt dabei einen besonderen Anreiz dar, mich mit der nun folgenden Fragestellung zu beschäftigen.

## 1.2. Fragestellung und Vorgehensweise

Die Einleitung hat bereits erkennen lassen, dass sich die Idee von Social Business in einem breiten Spannungsfeld unterschiedlichster Disziplinen und handelnder Akteure bewegt. Gemeinhin werden sowohl von den Aktivisten selbst, als auch in der Gesellschaft insgesamt große Hoffnungen darauf gesetzt, dass Sozialunternehmen den Wandel von der zunehmend als ungerecht empfundenen kapitalistischen Marktwirtschaft hin zu einem gemeinwohlorientierten Wirtschaftsgefüge mit entscheidenden Impulsen voranbringen können.<sup>13</sup> Ob diese Hoffnung berechtigt und begründet ist, soll im Verlauf dieser Arbeit näher betrachtet werden.

Im Fokus stehen dabei die Genierung von gesellschaftlichem Nutzen und damit auch die Wirksamkeit, mit der soziale und ökologische Probleme angegangen und gelöst werden. **Die Frage lautet, ob SEOs mit ihrem Ansatz der gemeinwohlorientierten Zielsetzung dem etablierten gewinnorientierten „For-Profit-Ansatz“ bei der Verbesserung gesellschaftlicher Missstände überlegen sind.**

---

<sup>12</sup> Ebd., S. 211 ff

<sup>13</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 67

Um eine befriedigende Beantwortung der Frage zu erreichen, ist zuallererst die Klärung und Abgrenzung einiger zentraler Begriffe von Nöten. In „Abschnitt 2 – Theoretische Grundlagen“ wird demnach mit einer Einordnung des „Social Business“- bzw. „Social Entrepreneurship“-Modells in Bezug auf andere Organisationsformen begonnen. Beispielhaft werden ein gewinnorientiertes Unternehmen und eine gemeinnützige Organisation aufgeführt. Anschließend werden verschiedene Typen von Social Business nach der Definition von Muhammad Yunus vorgestellt.

Im Anschluss werden in „Abschnitt 3 – Social Business im systemischen Kontext“ Sozialunternehmen in den systemischen und historischen Kontext eingeordnet. Was ist das Besondere an einer nutzenmaximierenden Unternehmensstrategie? Sind SEOs wirklich ein neues Phänomen oder nur eine Weiterentwicklung bestehender Konzepte? Und welche alternativen Ansätze zur Generierung von mehr gesellschaftlichem Nutzen gibt es bereits bei gewinnorientierten Unternehmen? Zudem sollen Kooperationsmöglichkeiten von SEOs mit etablierten Institutionen beleuchtet werden, die die Funktions- und Wirkungsweise von Sozialunternehmen besser verständlich machen werden.

In „Abschnitt 4 – Die Generierung von Social Profit“ wird dann zielgerichtet auf die eingangs formulierte Frage eingegangen. Zu diesem Zweck werden einige Beispielinstrumente vorgestellt, wie gesellschaftlicher Nutzen in Zukunft effektiv gemessen werden könnte oder heutzutage teilweise schon wird. Außerdem wird die Zielsetzung und Funktionsweise von gewinnmaximierenden Unternehmen und SEOs dahingehend untersucht, welches Modell potenziell mehr „Social Profit“ generieren kann. Dabei wird sowohl eine interne (unternehmerische) Perspektive, als auch eine externe (gesellschaftliche) Perspektive beleuchtet sowie interne und externe Rahmenbedingungen, die das Handeln der jeweiligen Organisation positiv beziehungsweise negativ beeinflussen können, in die Untersuchung mit einbezogen. Abschließend sollen die Wachstumsperspektive und Skalierbarkeit der unterschiedlichen Modelle betrachtet werden, um die zu erwartende Verbreitung des gesellschaftlichen Nutzens beurteilen zu können. Die Arbeit schließt mit einem finalen Fazit.

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Bevor die Beantwortung der oben aufgeworfenen Frage (siehe 1.2.) angegangen werden kann, bedarf es einiger theoretischer Grundlagen, um die zu behandelnden Begrifflichkeiten zu erläutern, einzuordnen und abzugrenzen. Dabei soll zuerst der Frage nachgegangen werden, wo SEOs einzuordnen sind auf einem Feld zwischen gewinnmaximierenden Unternehmen und wohltätigen Organisationen und was ein solches Sozialunternehmen beziehungsweise einen entsprechenden Sozialunternehmer auszeichnet. Anschließend werden verschiedene Typen von Social Business Unternehmen vorgestellt, die sich weitestgehend an der Definition von Yunus orientieren.

### 2.1. Begriffsabgrenzung

Das Forschungsfeld „Social Business“ oder „Social Business Entrepreneurship“ ist noch jung und insbesondere im deutschsprachigen Raum noch nicht sonderlich ausgeprägt, sodass eine einheitliche und exakte Definition derzeit noch fehlt.<sup>14</sup> So sehr die daraus resultierende Begriffs- und Definitionsvielfalt das wissenschaftliche Arbeiten erschweren mag, so verdeutlicht die Vielschichtigkeit des Phänomens einmal mehr die Interdisziplinarität und das Potenzial von Social Business.<sup>15</sup> Die folgenden drei Absätze dienen dazu, das Modell des Sozialunternehmens und des Sozialunternehmers in den Kontext von etablierten, gewinn- und gemeinwohlorientierten Organisationen einzuordnen. Zuerst erfolgen zu diesem Zweck eine Definition und die Beschreibung eines gewinnmaximierenden Unternehmens. Danach wird auf das Wesen von Social Entrepreneurship eingegangen, bevor abschließend das Modell einer gemeinnützigen Organisation betrachtet wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. Empter/ Hackenberg (2011), S. 13

<sup>15</sup> Ebd., S. 13

### 2.1.1. Gewinnmaximierendes Unternehmen

Ein gewinnmaximierendes Unternehmen stellt nach dem „Shareholder-Value-Konzept“ die Interessen der Eigenkapitalgeber in den Vordergrund, sodass die Steigerung des Eigenkapitalwertes und damit die Steigerung und teilweise Ausschüttung des Gewinns an die Anteilseigner das oberste Betriebsziel darstellt.<sup>16</sup> Die Fokussierung auf dieses sogenannte ökonomische Ziel und das Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung ist selbst in der Betriebswirtschaftslehre nicht unumstritten, da insbesondere die Interessen einer Minderheit der betroffenen Anspruchsgruppen (Stakeholder), nämlich die der Eigentümer (Shareholder), in den Unternehmenszielen prioritär behandelt werden.<sup>17</sup> Da die Anteilseigner im Verlust- beziehungsweise Insolvenzfall schlechter gestellt sind als andere Stakeholder, können sie ihrerseits rechtlich abgesichert einen Anspruch auf eine Unternehmenspolitik geltend machen, die zu einem stetigen Wachstum des Eigenkapitalwertes beiträgt.<sup>18</sup> Andere Ziele, beispielsweise ökologische oder soziale Belange, sind im Zweifelsfall daher immer den ökonomischen Zielen unterzuordnen, außer ihr Erreichen lässt auch positive Rückwirkungen auf den Finanzgewinn erwarten (beispielsweise durch ein besseres Produkt- oder Firmenimage). Selbst wenn eine Unternehmensleitung versucht wäre, anderslautende Ziele mit der gewinnmaximierenden Ausrichtung zu kombinieren oder sie dieser gar überzuordnen, bekäme sie früher oder später Probleme mit den Investoren, insbesondere dann, wenn die Aktionärszusammensetzung sehr heterogen und das Unternehmen am Kapitalmarkt gelistet ist.<sup>19</sup> In Betrieben mit einer überschaubaren Eigentümerstruktur, beispielsweise in familien- und eigentümergeführten Unternehmen, ist eine Abkehr vom strikten Gewinnmaximierungsprinzip hingegen deutlich leichter und nachhaltiger zu bewerkstelligen.<sup>20</sup> Trotzdem sind den meisten herkömmlichen Wirtschaftsunternehmen rechtlich

---

<sup>16</sup> Vgl. Döring/ Wöhe (2010), S. 70

<sup>17</sup> Ebd., S. 70

<sup>18</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 36

<sup>19</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 40; Yunus (2008), S. 40

<sup>20</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 40

und ökonomisch gesehen bei der Ausrichtung ihrer Strategieziele klare Grenzen gesetzt.

### 2.1.2. Social Entrepreneurship

Folgt man den Ausführungen von Dees, dann kann Social Entrepreneurship (ins Deutsche mit „sozialem beziehungsweise gesellschaftlichem Unternehmertum“ zu übersetzen)<sup>21</sup> als Initiativinstanz und Impulsgeber für das innovative Lösen von gesellschaftlichen Problemen angesehen werden.<sup>22</sup> Das Wort „Entrepreneur“ stammt aus dem Französischen und beinhaltet den Sinnanspruch, dass nicht nur eine Handlung oder ein Prozess unternommen oder organisiert wird, sondern dass dabei etwas grundlegend Neues, Innovatives entsteht.<sup>23</sup> Der französische Ökonom Jean Baptiste Say, der zu Beginn des 19. Jahrhunderts den Begriff des Entrepreneur wesentlich mitgeprägt hat, wird von Dees diesbezüglich mit den folgenden Worten zitiert:

*„The entrepreneur shifts economic resources out of an area with lower [...] into an area of higher productivity and greater yield.“<sup>24</sup>*

Dieser kreative und stark auf eigenverantwortlichem Handeln basierende Prozess wird auch von Schumpeter aufgegriffen und von ihm als „schöpferische Zerstörung“ bezeichnet, was seiner Meinung nach ein Kernelement des Kapitalismus ist.<sup>25</sup> Innovation und Wandel setzen voraus, dass bisherige Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse in Frage gestellt oder gänzlich verdrängt werden. Unternehmer sind dabei „die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive

---

<sup>21</sup>Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-entrepreneurship.html> (30.08.2012)

<sup>22</sup> Vgl. Dees (1998), S. 2; Oldenburg (2011), S. 119

<sup>23</sup> Vgl. Dees (1998), S. 1

<sup>24</sup> Zit. Jean Baptiste Say in Dees (1998), S. 1

<sup>25</sup> Vgl. Schumpeter (1950), S. 136 ff

Element sind.“<sup>26</sup> Die „statischen Eigentümer von Betrieben“ werden hier bewusst von „dynamischen Unternehmern“ abgegrenzt, wie Gergs festhält.<sup>27</sup> Der Besitz oder die Gründung eines Betriebes ist also demnach keine unternehmerische Handlung im Schumpeter’schen Sinne, sondern die „Lust [...] auf den Wandel und die Zukunft“<sup>28</sup>, das Talent zur Befriedigung neuer Verbraucherbedürfnisse oder die Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft kennzeichnet den wahren Unternehmer.<sup>29</sup>

Die von Say und Schumpeter hervorgebrachten Definitionen und Gedanken zum Begriff des Entrepreneurs sind für das Verständnis von Social Entrepreneurship deshalb so wertvoll, weil sie die Charaktereigenschaften und Wesenszüge von Unternehmerpersönlichkeiten beschreiben.<sup>30</sup> Diese Merkmale sind keinesfalls nur in einem wirtschaftstheoretischen Kontext gültig, in dem sie von den besagten Autoren einst erforscht wurden, sondern sie lassen sich ohne Weiteres auch auf Entrepreneurere übertragen, die in sozialen oder kulturellen Bereichen tätig sind und dort ihre Ideen entwickeln und vorantreiben.<sup>31</sup> Die Persönlichkeiten und die Handlungsansätze von Social Entrepreneurs und Business Entrepreneurs sind also in einem hohen Maße deckungsgleich, ihre Motivation und ihre Zielsetzung hingegen weisen große Unterschiede auf. Der klassische Unternehmer gründet seinen Betrieb in erster Linie, um monetäre Wertschöpfung zu generieren und damit finanzielles Einkommen zu erwirtschaften. Die Vorteile für die Gesellschaft, die ohne Zweifel in Form von geschaffenen Arbeitsplätzen, technologischen und teils auch sozialen Innovationen entstehen, sind ein Nebeneffekt, wenn auch ein positiver. Der Social Entrepreneur sieht den gesellschaftlichen Nutzen als oberste Priorität an, aus der Lösung eines sozialen Problems schöpft er sei-

---

<sup>26</sup> Zit. Schumpeter ([1934] 1987), S. 111

<sup>27</sup> Zit. Gergs (2011), S. 176

<sup>28</sup> Ebd., S. 176

<sup>29</sup> Vgl. Gergs (2011), S. 177

<sup>30</sup> Vgl. Dees (1998), S. 2

<sup>31</sup> Vgl. Dees (1998), S. 2; Gergs (2011), S. 178/179

ne Motivation. Monetärer Gewinn ist allenfalls Mittel, nicht Zweck und fällt nicht zwangsläufig an, auch wenn das Unternehmensziel (Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert) erfolgreich und effizient verfolgt wird.

### **2.1.3. Gemeinnützige Organisation**

Ebenso wie gewinnorientierte Unternehmen handeln gemeinnützige Organisationen in einem rechtlich festgelegten Rahmen und unterscheiden sich somit schon teilweise juristisch von SEOs. Sie sind in vielen Ländern gesetzlich dazu verpflichtet, kein Geld an Mitglieder oder Investoren auszuschütten und profitieren im Gegenzug von Steuererleichterungen, der Genehmigung zur Entgegennahme von Spenden oder direkten staatlichen Zahlungen.<sup>32</sup> Wohltätigkeitsorganisationen gibt es bereits seit der Antike, oft unter der Schirmherrschaft religiöser oder staatlicher Institutionen, um benachteiligten Bevölkerungsschichten den Zugang zu elementaren Grundbedürfnissen zu sichern und gesellschaftliche Missstände auszugleichen. Im heutigen internationalen Vergleich lässt sich dementsprechend feststellen, dass die Spendenbereitschaft und die Ausprägung des sogenannten „Dritten Sektors“ (Erster Sektor: Staat; Zweiter Sektor: Privatwirtschaft) überall dort ein größeres Volumen aufweist, wo der Sozialstaat weniger ausgeprägt ist.<sup>33</sup>

Die klassische Wohltätigkeits- und Entwicklungsarbeit steht allerdings zunehmend in der Kritik der Öffentlichkeit. Zum Einen, weil viele Non-Profit Organizations (NPO) mit einer geringen Kosteneffizienz zu Werke gehen und einen beträchtlichen Anteil ihres Budgets zur Generierung neuer Spendengelder aufwenden müssen.<sup>34</sup> Zum Anderen, weil durch die bloße Bereitstellung von Hilfsgütern nur die Symptome der Missstände zeitweise bekämpft werden, nicht jedoch deren Ursachen.<sup>35</sup> Die Empfängergruppen geraten so

---

<sup>32</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 34

<sup>33</sup> Ebd., S. 42

<sup>34</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 42; Oldenburg (2011), S. 130

<sup>35</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 42/43

oft in Abhängigkeiten, was insbesondere dann problematisch wird, wenn die gewohnte Hilfe plötzlich und unerwartet ausbleibt. Sowohl in der Finanzierungsstruktur als auch in der Wirkungsweise unterscheiden sich SEOs somit also grundsätzlich von etablierten gemeinnützigen Organisationen, was im Folgenden näher erläutert wird.

## **2.2. Modelle von Social Business Unternehmen**

Es gibt unterschiedliche Modelle von SEOs, sodass es Sinn macht, eine klare Definition anzuführen und im Anschluss einige verschiedene Typen von Sozialunternehmen vorzustellen. Um die große Zahl an unterschiedlichen Begriffsklärungen in der Literatur etwas einzugrenzen, beziehe ich mich in diesem Abschnitt im Wesentlichen auf die Ausführungen des bengalischen Ökonomieprofessors Muhammad Yunus, der als einer der Gründer der „Grameen Bank“, die zur Armutsbekämpfung Mikrokredite an nahezu mittellose Personen vergibt, 2006 den Friedensnobelpreis erhielt und als einer der vehementesten Verfechter der Social Business Idee weltweit gilt. Im Vergleich zu einigen seiner Kollegen wie dem amerikanisch-indischen Ökonomen Coimbatore Krishnarao Prahalad vertritt Yunus eine sehr strikte Auslegung davon, welche Unternehmen mit dem Begriff „Social Business“ bezeichnet werden sollten und welche nicht.<sup>36</sup> So lehnt er eine Rendite oder Dividendenausschüttung an Investoren strikt ab, erwirtschaftete Gewinne sollen ausschließlich in die Weiterentwicklung des Unternehmens fließen. Daher sieht Yunus die Idee des Social Business auch lediglich als eine Ergänzung der bisherigen Wirtschaftsordnung an, die die Existenz von gewinnmaximierenden Unternehmen keineswegs in Frage stellen soll und kann.<sup>37</sup> Hier unterscheiden sich seine Ansichten grundlegend beispielsweise von denen des österreichischen Ökonomieprofessors Christian Felber, der gemeinwohlorientierte Unternehmen auf makroökonomischer Ebene schritt-

---

<sup>36</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 134/135

<sup>37</sup> Ebd., S. 135

weise durch staatliche und gesellschaftliche Anreize zur Norm machen möchte (siehe 4.2.2.).<sup>38</sup>

### 2.2.1. Definition nach Yunus

Muhammad Yunus definiert ein Social Business wie folgt:

*„Das Sozialunternehmen ist keine gemeinnützige Einrichtung. Es ist in jeder Hinsicht ein Wirtschaftsbetrieb. Es muss sämtliche Betriebskosten decken, während es eine soziale Aufgabe erfüllt. Wer ein Unternehmen betreibt, der denkt und arbeitet anders als jemand, der eine gemeinnützige Organisation betreibt. Und dieser Unterschied ist entscheidend für die Definition des Sozialunternehmens und seiner gesellschaftlichen Wirkung.“<sup>39</sup>*

Großen Wert legt Yunus demnach auf die Tatsache, dass ein Sozialunternehmen finanziell unabhängig ist und nicht dauerhaft auf externe Geldgeber oder Spender angewiesen ist.<sup>40</sup> Investoren, die dem Unternehmen Kapital zur Verfügung gestellt haben, erhalten zwar ihre Einlagen nach einer bestimmten Zeit zurück, ohne allerdings von einer Rendite beziehungsweise einer Dividende zu profitieren. Eine Organisation, die nicht aus eigener Kraft kostendeckend arbeitet, ist und bleibt eine gemeinnützige Organisation. Hier zieht Yunus auch die Grenze zwischen Social Business und Social Entrepreneurship. Für ihn ist ein Sozialunternehmen „ein Teilbereich des sozialen Unternehmertums. Jeder, der ein Sozialunternehmen ins Leben ruft und betreibt, ist ein sozialer Entrepreneur. Aber nicht alle sozialen Entrepreneure betreiben ein Sozialunternehmen.“<sup>41</sup> Für die weitere Verbreitung des Sozialunternehmens misst Yunus dem Kreis der sozialen Entrepreneure nichts desto trotz eine große Bedeutung zu, da sie bereits

---

<sup>38</sup> Vgl. Felber (2012), S. 35 ff

<sup>39</sup> Zit. Yunus (2008), S. 25

<sup>40</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 25 ff

<sup>41</sup> Zit. Yunus (2008), S. 39

über Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung von gemeinnützigen Projekten verfügen und in der Regel gut vernetzt sind, um neue Vorhaben an den Start zu bringen, auch unter der Prämisse, finanziell unabhängig zu agieren.

Von einer Hybridform, die Charakteristika eines gewinnorientierten Unternehmens mit denen eines Sozialunternehmens verbindet, hält Yunus hingegen wenig. Er sieht die berechtigte Gefahr, dass die finanziellen Kennziffern und das gewinnorientierte Handeln schnell die Oberhand über die soziale Perspektive gewinnen könnten. Dies würde allein schon durch die bessere und zeitnahe Messbarkeit finanzieller Gewinne geschehen.<sup>42</sup> Das Unternehmen wäre auf diese Weise schon nach kurzer Zeit vor eine Zerreißprobe gestellt und würde seine Glaubwürdigkeit verlieren. Eine klare Definition und Abgrenzung von Sozialunternehmen hält er daher für unerlässlich.

#### **2.2.1.1. Social Business Typ I**

Nach Yunus gibt es zwei Möglichkeiten, ein Sozialunternehmen hinsichtlich der Verwendung der Gewinne zu strukturieren. Der erste Typ wurde bereits erwähnt und kurz beschrieben. Es handelt sich um ein Unternehmen, das die Lösung eines konkreten gesellschaftlichen oder ökologischen Problems zum Ziel hat und dessen Gewinne, die aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen resultieren, gänzlich zur weiteren Entwicklung der Organisation verwendet werden.<sup>43</sup> Die Eigentümer können zwar Investoren sein, sie streben allerdings keine finanzielle Rendite an und sind dementsprechend nur „an seelischer, emotionaler und spiritueller Befriedung [...] interessiert“<sup>44</sup>, sprich an der Sinnhaftigkeit ihres Kapitaleinsatzes.

Der soziale Nutzen besteht bei diesem Typ von Social Business in der Beschaffenheit der Produkte, Dienstleistungen und Betriebsabläufe. Es wird zwar ein Preis oder eine Gebühr von der Zielgruppe verlangt, allerdings weit

---

<sup>42</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 40

<sup>43</sup> Ebd., S. 34

<sup>44</sup> Zit. Yunus (2008), S. 34

unter dem marktüblichen Niveau und ausschließlich zur Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens. Die Kunden können auch gleichzeitig Eigentümer sein, sind dies in der Regel allerdings nicht.<sup>45</sup> Anders als beim Social Business Typ II, wie im folgenden Absatz veranschaulicht wird.

### **2.2.1.2. Social Business Typ II**

Ein Sozialunternehmen des zweiten von Yunus begründeten Typs definiert den sozialen Nutzen nicht zwangsläufig über die bereitgestellten Güter und Dienstleistungen. Es kann sich durchaus um ein kommerzielles Produktangebot handeln. Die soziale Komponente entspringt vielmehr der Eigentümerschaft.<sup>46</sup> Das Unternehmen gehört zu großen Teilen der Zielgruppe, das heißt den Armen und Bedürftigen selbst. Sie erhalten zum Einen die angebotenen Produkte günstiger, zum Anderen erhalten sie anders als beim ersten Social Business Typ eine geringe Dividende. Die von Yunus mitbegründete „Grameen Bank“ in Bangladesch ist solch ein Unternehmen, es gehört zu 94% den KreditnehmerInnen und zu sechs Prozent dem Staat.<sup>47</sup> Die Kunden profitieren auf diese Weise nicht nur von den günstigen Zinsen und der nicht notwendigen Verpflichtung, Sicherheiten für ihre Kredite vorweisen zu müssen, sondern auch finanziell von der Dividendenausschüttung. Dieses Unternehmenskonzept ist nicht wirklich neu und ähnelt der Struktur von Kooperativen und Genossenschaften, die in der Hochphase der Industrialisierung im 19. Jahrhundert in Europa entstanden sind, um der unmenschlichen Ausbeutung der Arbeiter durch die Industrieunternehmer entgegenzuwirken.<sup>48</sup> In Deutschland ist beispielsweise Friedrich Wilhelm Raiffeisen zu nennen, dessen von ihm mitbegründete genossenschaftlich organisierte Bank bis heute

---

<sup>45</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 34

<sup>46</sup> Ebd., S. 34

<sup>47</sup> Ebd., S. 36

<sup>48</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 42/43; Habisch (2011), S. 53 ff

Bestand hat und sich seit dem Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 wieder wachsender Beliebtheit erfreut.<sup>49</sup>

### **2.2.2. Social Business Joint Venture**

Während die beiden bereits vorgestellten Typen nach der Definition von Yunus reine Sozialunternehmen sind, stellen Social Business Joint Ventures zumindest in ihrer Gründungsphase eine Besonderheit dar. Es handelt sich um eine Partnerschaft zwischen einem gewinnorientierten, zumeist global agierenden Konzern und einem Social Business, die ebenfalls die Lösung eines konkreten gesellschaftlichen Problems zum Ziel hat. Yunus verweist dabei gerne auf die Partnerschaft seiner „Grameen Bank“ mit dem französischen Lebensmittelhersteller „Danone“<sup>50</sup>, aber es gibt mittlerweile auch zahlreiche ähnliche Projekte weltweit.

Die Zusammenarbeit bietet beiden, auf den ersten Blick ungleichen Partnern verschiedene Vorteile. Global agierende Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten neue Wachstumsfelder und -märkte aufzutun, um den gesteigerten Renditeinteressen ihrer Eigentümer und Kapitalgeber gerecht zu werden. Die Möglichkeiten auf den heimischen, zumeist westlichen Märkten sind größtenteils ausgeschöpft, sodass zwangsläufig verstärkt der Absatz in den Entwicklungs- und Schwellenländern in den Fokus gerät.<sup>51</sup> Um in diesem ungewohnten Marktumfeld erfolgreich zu sein, müssen die angebotenen Produkte allerdings radikal verändert und überarbeitet werden, da das bisherige Produktportfolio in der Regel auf die Bedürfnisse von einkommensstarken Bevölkerungsschichten in den Industrieländern zugeschnitten ist.<sup>52</sup> An dieser Stelle können die Sozialunternehmen ihre Stärken in die Zusammenarbeit mit einbringen, da diese sowohl die regionalen Absatzmärkte und Pro-

---

<sup>49</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 70

<sup>50</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 157 ff

<sup>51</sup> Vgl. Alt/ Spiegel (2009), S. 203

<sup>52</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 140

dukte, als auch die Bedürfnisse der angestammten Bevölkerung bestens kennen. Nach Ansicht von Spiegel gibt es keine besseren Berater, um den „Global Playern“ beim Verständnis der lokalen Gegebenheiten behilflich zu sein, als Social Business Unternehmen.<sup>53</sup> Die Konzerne ihrerseits sorgen nach den Vorstellungen von Yunus für die nötigen finanziellen und technologischen Grundlagen, um das gemeinsame Joint Venture zu einem Erfolg zu führen.<sup>54</sup> Außerdem gehen die Unternehmensanteile, die vom gewinnorientierten Unternehmen gehalten werden, automatisch in den Besitz der Zielgruppe über, sobald die getätigten Investitionen erwirtschaftet wurden, das heißt der sogenannte „Return On Investment“ (in diesem Fall eher ein „Return Of Investment“) erreicht ist.<sup>55</sup> Von diesem Zeitpunkt an handelt es sich um die Mischform eines herkömmlichen Social Business wie von Yunus definiert.

### **2.2.3. Social Impact Business**

Das Modell des „Social Impact Business“ stammt nicht von Yunus selbst, sondern von Peter Spiegel, dem Direktor und Gründer des Genesis Instituts in Berlin, das sich die Verbreitung der „Social Business“-Idee zum Ziel gesetzt hat. Social Impact Business ist in vielen Punkten deckungsgleich mit der Definition des Social Business von Yunus.<sup>56</sup> Ein entscheidender Unterschied besteht allerdings in der Tatsache, dass bei dem Modell von Spiegel eine moderate Dividendenausschüttung vorgesehen ist. Die Inspiration dazu kam unter anderem von dem indischen Ökonomen Prahalad, der untersuchte, ob eine in engen Grenzen gefasste finanzielle Beteiligung der Investoren am erwirtschafteten Gewinn eines Social Business wirklich negative Auswirkungen auf den „Social Impact“, sprich den gesellschaftlichen Nutzen hat.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Alt/ Spiegel (2009), S. 203

<sup>54</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 142; Alt/ Spiegel (2009), S. 204 ff

<sup>55</sup> Vgl. Alt/ Spiegel (2009), S. 205

<sup>56</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 134

<sup>57</sup> Ebd., S. 135

In seinem Buch *Fortune at the bottom of the pyramid – Eradicating poverty through profits* legt er dar, dass dies keineswegs der Fall ist und ruft dazu auf, dass private Unternehmen endlich das Potenzial der bisher vernachlässigten Märkte „am Fuß der Pyramide“ erkennen sollen (siehe Punkt 3.2.2. „Bottom of the Pyramid“).<sup>58</sup> Der Zugang zu Kapital durch eine in Aussicht gestellte Rendite sei sehr viel einfacher und somit auch das Wachstum und die Erfolgsaussichten des Sozialunternehmens vielversprechender. Nach den Vorstellungen von Spiegel eignet sich dieses Modell insbesondere für Social Entrepreneurure in entwickelten Gesellschaften, in denen es zwar eine Fülle ungelöster sozialer Probleme gibt, aber keine extreme Armut wie beispielsweise im Heimatland von Yunus, Bangladesch. Eine finanzielle Beteiligung von Kapitalgebern an den generierten Gewinnen erfordere aber klare, transparente Regeln und eine Verzinsung, die unter dem herkömmlichen Niveau auf den internationalen Finanzmärkten liege.<sup>59</sup> Social Impact Business kann also als Ausdruck einer immer breiteren und differenzierteren Modellpalette von Sozialunternehmen angesehen werden, die zwar im Kern weiterhin der Idee von Yunus folgen, sich aber in der Unternehmensstruktur und bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente mittlerweile mehr oder weniger stark von ihm absetzen.

### **3. SOCIAL BUSINESS IM SYSTEMISCHEN KONTEXT**

Nachdem Social Business im vorangegangenen Teil der Arbeit auf der Mikroebene untersucht worden ist und eine Begriffsabgrenzung zu anderen Organisationstypen und -modellen stattgefunden hat, möchte ich im folgenden dritten Teilabschnitt der Arbeit eine übergeordnete, systemische Perspektive abbilden. Ein kurzer historischer Abriss geht auf die Entwicklung und Vorgeschichte des heutigen „Social Business“-Ansatzes ein, bevor Modelle vorgestellt werden, wie gewinnorientierte Betriebe den sozialen Nutzen ihrer Unternehmensstrategie ausbauen können. Außerdem werden einige instituti-

---

<sup>58</sup> Vgl. Prahalad (2006), S. 21 ff

<sup>59</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 135

onsübergreifende Kooperationsmöglichkeiten beleuchtet, bei denen Wirtschaftsunternehmen, SEOs und etablierte NPOs voneinander profitieren können.

### **3.1. Altes Phänomen contra neuer Lösungsansatz**

Auch wenn die Intensität der aktuellen Diskussion über Social Business und Social Business Entrepreneurship den Schluss zulassen könnte, dass es sich um eine relativ neue Form unternehmerischen Denkens und Schaffens handelt, sind bei genauerem Hinschauen die historischen Beispiele für ähnliche Initiativen äußerst zahlreich und vielfältig. Der Blick zurück ist nicht nur deswegen von Bedeutung, um sich zu vergewissern, dass es vergleichbare Ansätze schon vor Beginn der derzeitigen Debatte gegeben hat, sondern er ermöglicht es auch, Erfolg und Misserfolg des damaligen Bemühens zu ergründen und daraus Schlüsse über das heutige Potenzial von SEOs zu ziehen. Besonders die Situation im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als nationalstaatliche Institutionen und Regulierungen erst im Entstehen begriffen waren und mit dem rasanten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel kaum Schritt halten konnten, weist einige Parallelen zu den postmodernen Herausforderungen einer intensivierten Globalisierung auf.<sup>60</sup> In der damaligen Hochphase der Industriellen Revolution kam es in Europa zu einer massiven Landflucht, einem explosionsartigen Anwachsen der Städte und zu daraus resultierenden massiven sozialen Problemen. Zahlreiche Entwicklungs- und Schwellenländer sehen sich rund hundert Jahre später vor nahezu dieselben Probleme gestellt, nur in weit größeren Dimensionen. Und so ist es nicht verwunderlich, dass gerade in Ländern wie Indien, Brasilien oder Bangladesch SEOs, Genossenschaften und Kooperativen beträchtlichen Anteil an der gesellschaftlichen Entwicklung haben. Wie bereits zu Zeiten der europäischen Industrialisierung tragen private Initiativen und Organisationen dazu bei, effektive Strukturen zu bilden und innovative Lösungswege zu öffnen, um die entstehende marktwirtschaftliche Ordnung auch auf staatlicher

---

<sup>60</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 53/54

Ebene zu stabilisieren und weiterzuentwickeln.<sup>61</sup> Während damals Persönlichkeiten wie der Brite Robert Owen (1771-1858) oder die Deutschen Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) und Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) damit begannen, ihre Betriebe und die regionale Kreditvergabe genossenschaftlich zu organisieren, sind es heute Vordenker wie Muhammad Yunus, die bisher ausgeschlossenen Bevölkerungsgruppen Zugang zum Marktgeschehen und damit zu einem menschenwürdigen Leben ermöglichen.<sup>62</sup> Die Motivation und die Lösungsansätze sind sich dabei nicht unähnlich, im Zentrum steht immer das Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“.<sup>63</sup> Die bisher entmündigten, in Abhängigkeitsverhältnissen lebenden Bürger sollen zu selbstverantwortlich handelnden Personen werden, um so anschließend ihrerseits ihr Potenzial in die Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert einfließen lassen zu können.<sup>64</sup> Auf diese Weise wurden und werden von gesellschaftlich engagierten Organisationen und Privatpersonen Prozesse in Gang gesetzt, deren Wirkung über das rein wirtschaftliche Spektrum hinaus reicht. Vielmehr wird mit Hilfe ihres Handelns die Grundlage für eine spätere institutionalisierende staatliche Ordnungspolitik gelegt.<sup>65</sup> Beckmann nennt hier die Bismarck'schen Sozialreformen im Deutschen Reich als Beispiel, denen das entsprechende praktische Engagement verschiedener Unternehmer, unter anderem des Industriellen Alfred Krupp, vorausgegangen war.<sup>66</sup> Der Blick in die Vergangenheit zeigt also, dass SEOs aber auch sozial engagierte gewinnmaximierende Unternehmen entscheidende Impulse für institutionelle und gesellschaftliche Innovationen setzen können. Es kann also nicht von wirklich neuen Lösungsansätzen gesprochen werden, aber durchaus von überdachten, weiterentwickelten dynamischen Konzepten, deren Schöpfer

---

<sup>61</sup> Ebd., S. 55

<sup>62</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 54 ff

<sup>63</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 56/57; Harbrecht (2010), S. 56

<sup>64</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 56

<sup>65</sup> Ebd., S. 60

<sup>66</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 80

sich durchaus über die positive Rolle ihrer historischen Vordenker bewusst sind.

### **3.2. Gewinnerorientierte Ansätze für Social Profit**

Natürlich schaffen nicht nur SEOs und besonders sozial eingestellte Unternehmer bewusst gesellschaftlichen Mehrwert, der über den reinen Eigennutz der Eigentümer hinausgeht, sondern auch gewinnmaximierende Unternehmen sind durchaus dazu in der Lage. In einer zunehmend sensibilisierten Öffentlichkeit wird es auch für global agierende Unternehmen immer schwieriger, eine reine profitorientierte Zielsetzung zu verfolgen, ohne auf soziale oder ökologische Aspekte zu achten. Auch in Hinblick auf die Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellung, ob SEOs mehr Social Profit generieren als herkömmliche Unternehmen, ist es daher interessant, einige privatwirtschaftliche Alternativen zu Social Business kennenzulernen. Nachfolgend sollen drei Ansätze beispielhaft erläutert werden.

#### **3.2.1. Corporate Social Responsibility (CSR)**

In ihrem Grünbuch zur sozialen Verantwortung von Unternehmen aus dem Jahr 2001 definiert die Europäische Kommission CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>67</sup> Aus Sicht der Kommissare in Brüssel sollte CSR von den Unternehmen nicht als reine Pflichterfüllung oder PR-Maßnahme angesehen, sondern vielmehr als Chance begriffen werden, um an Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu gewinnen. Eine Unternehmenspolitik, die mit ihren Maßnahmen über eine bloße Gesetzeskonformität nicht hinausreicht, sei daher nicht als soziales Handeln zu verstehen.<sup>68</sup> Tatsächlich stellt man fest, dass es sich heutzutage kaum ein großes Unter-

---

<sup>67</sup> Zit. Europäische Kommission (Hrsg.)(2001), S. 7

<sup>68</sup> Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.)(2001), S. 7

nehmen mehr leisten kann, nicht über ein eigenes CSR-Programm zu verfügen oder darüber hinaus gar noch weitere Schritte zu unternehmen.<sup>69</sup> Soziale Verantwortung ist längst ein gewichtiger Bestandteil einer guten Unternehmensführung geworden und deckt dabei zahlreiche Bereiche von Menschenrechten und Umweltbelangen, über Verbraucherschutz bis hin zu Arbeitsstandards und fairem Handel ab.<sup>70</sup> Allerdings handelt es sich, wie Harbrecht in seinen Ausführungen anführt und wie auch die EU-Kommission verdeutlicht, bei CSR in der Regel eher um ergänzende und integrative Einzelmaßnahmen, die von den Unternehmen neben den normalen Geschäftstätigkeiten angegangen werden und zu einem transparenten Dialog mit der Öffentlichkeit führen sollen.<sup>71</sup> Nur vergleichsweise wenigen Konzernen ist es bislang gelungen, CSR tatsächlich zentral im Kern ihrer Unternehmensstrategie zu platzieren und in einen breiten Kontext einzubinden. Das belegt allein die Tatsache, dass die CSR-Abteilung allzu oft dem Presse- oder Marketingbereich zugeordnet ist, nicht jedoch dem Bereich der strategischen Unternehmensführung.<sup>72</sup> Dadurch werden viele Bereiche, in denen CSR eigentlich, wie von der EU-Kommission erhofft, langfristig zu einer gesteigerten Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führen könnte, von vorne herein ausgeblendet. Fragen zum Produktdesign, zur Rohstoffbeschaffung und -verarbeitung, zur Distribution oder zur Kundenbindung und zum Produktrecycling könnten aus CSR-Perspektive betrachtet eine völlig andere Unternehmensführung bewirken, zumal wenn sie an den Anfang und nicht an das Ende der jeweiligen Planungen gestellt würden. Das Potenzial von CSR ist daher bei weitem noch nicht ausgeschöpft, insbesondere dann nicht, wenn man die Schnittstellen mit anderen „Social Profit Maßnahmen“ wie folgt betrachtet.

---

<sup>69</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 37

<sup>70</sup> Vgl. Hardtke/ Kleinfeld (Hrsg.)(2010), S. 17

<sup>71</sup> Vgl. Harbrecht (2010), S. 36; Beschorner/ Vorbohle (2008), S. 108

<sup>72</sup> Vgl. Kramer/ Porter (2002), S. 5 f

### 3.2.2. Bottom of the Pyramid (BOP)

Beim Gedanken an neue Absatzmärkte und vielversprechende Gewinnaussichten für Unternehmen wird der gesellschaftliche Bereich mit dem größten wirtschaftlichen Potenzial bisher in der Regel ausgeblendet. Die Erschließung der Märkte am Fuße der Wohlstandspyramide (Bottom of the Pyramid, abgekürzt mit „BOP“) bieten mit geschätzten knapp vier Milliarden Kunden weltweit jedoch nicht nur immense Wachstumsperspektiven für Unternehmen, sondern auch ein perfektes Umfeld, um maximalen gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Diese Ansicht vertritt der indische Ökonom Prahalad, wenn er dazu auffordert, die Armen nicht länger als Opfer oder gesellschaftliche Belastung, sondern vielmehr als engagierte potenzielle Unternehmer und preisbewusste Kunden zu sehen.<sup>73</sup> Er kritisiert in seinen Ausführungen, dass privatwirtschaftliche Lösungsansätze, umgesetzt von SEOs oder gewinnorientierten Unternehmen, bei der bisherigen Bekämpfung von Armut und gesellschaftlichen Missständen kaum eine Rolle gespielt haben. Dabei könnten gerade diese Akteure die Arbeit deutlich effizienter gestalten, ohne dabei zwangsläufig den sozialen Nutzen außer Acht zu lassen.<sup>74</sup> Anders als Yunus geht Prahalad davon aus, dass gerade auf den Eigennutz fixierte multinationale Großkonzerne auf den BOP-Märkten positive Veränderungen bewirken können, wenn sie die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung effizient bedienen und bereit sind, ihre eigenen Strukturen zu verändern und anzupassen. Dabei müssten sowohl die Produkte und Dienstleistungen, als auch die Abläufe der Produktion und Distribution radikal geändert werden, um die Bedürfnisse der neu gewonnenen Kunden in dem ungewohnten Marktumfeld adäquat bedienen zu können.<sup>75</sup> Preise, Produktdesign oder Verpackungsgrößen, die auf den etablierten, zumeist westlichen Märkten zum Erfolg geführt haben, können nur in Ausnahmefällen auf die BOP-Märkte übertragen werden. Die Funktionalität und das Preis-Leistungs-Verhältnis spielen eine überragende Rolle, wenn es darum geht, für welches Produkt sich ein Kunde entscheidet,

---

<sup>73</sup> Vgl. Prahalad (2006), S. 17/18

<sup>74</sup> Ebd., S. 28

<sup>75</sup> Ebd., S. 43

der nur wenige Dollar am Tag zur Verfügung hat. Prahalads Logik ist dabei denkbar einfach: Unternehmen, die ihre Gewinne auf Kosten der Produktqualität oder zu Ungunsten der Armen auf den BOP-Märkten maximieren wollen, haben in diesem Marktumfeld keine Chance. Sie können nur erfolgreich sein, wenn sie auf die neue Zielgruppe eingehen, ihre eigenen Prozesse hinterfragen, umstrukturieren und die Konsumenten als mündige Partner auf Augenhöhe betrachten. Das Engagement von gewinnorientierten Unternehmen schafft dementsprechend also nicht nur eine „Win-Win-Situation“, sondern unterliegt der Theorie nach auch einer selbstregulatorischen Kontrolle, was im Endeffekt mehr sozialen Nutzen hervorbringt, als das alleinige Engagement von herkömmlichen NPOs und das Festhalten an überholten Spendenkonzepten.

### **3.2.3. Corporate Philanthropy (CP)**

Unter dem Begriff „Corporate Philanthropy“ werden unternehmerische Tätigkeiten zusammengefasst, die dem Spenden- beziehungsweise Wohltätigkeitsbereich zugeordnet werden können.<sup>76</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von „Corporate Citizenship (CC)“ gesprochen, was das bürgerliche Engagement von Unternehmen innerhalb einer Gesellschaft bezeichnet, allerdings begrifflich etwas weiter gefasst ist. Die betrieblichen „Partikularinteressen der Gewinnerzielung“ werden dabei den kollektiven Interessen der Gesellschaft zugunsten eines „friedlichen Miteinanders“ untergeordnet.<sup>77</sup> Diese „philanthropische Verantwortung“ ist kein Bestandteil des Kerngeschäfts von Unternehmen und versucht es im Gegensatz zu CSR in der Regel auch nicht zu sein.<sup>78</sup> Trotzdem können und sollten Spenden nach der Ansicht von Porter und Kramer durchaus Teil der jeweiligen Unternehmensstrategie sein und sinnvoll eingesetzt werden. Finanzielle Wohltätigkeiten sollten gezielt in Re-

---

<sup>76</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18119/corporate-philanthropy-v6.html> (07.08.2012)

<sup>77</sup> Zit. Beschorner/ Vorbohle (2008), S. 107

<sup>78</sup> Vgl. Beschorner/ Vorbohle (2008), S. 108

gionen fließen, in denen die Organisation tätig und verwurzelt ist und darüber hinaus gesellschaftlichen Nutzen stiften, von dem das Unternehmen selbst direkt profitieren kann.<sup>79</sup> Die beiden Ökonomen aus Boston nennen als Beispiel die finanzielle Unterstützung von Schulen oder Universitäten, da die daraus resultierende Qualität der Ausbildung auch das Potenzial von zukünftigen Angestellten stärkt. Solch ein gesellschaftliches Engagement, von dem auch die Spender profitieren, ist glaubwürdiger in der Öffentlichkeit als die Unterstützung eines Projektes, zu dem der Wohltäter keinerlei Bezug hat. Denn allzu oft wird Spenden mit stumpfen Marketingmaßnahmen gleichgesetzt, von denen weder das Unternehmen noch die Gesellschaft wirklich profitieren.<sup>80</sup> Sinnvoll eingesetzt, kann also auch CP ebenso wie CSR viel bewirken, insbesondere dann, wenn beide Ansätze miteinander kombiniert werden. Dies bietet sich an, da die Übergänge ohnehin fließend sind. Im Mittelpunkt bei der Suche nach einer effizienten und authentischen CSR- und CP-Strategie sollte dabei immer die Frage nach dem sozialen Nutzen stehen und zwar nicht nur aus der gesellschaftlichen Perspektive heraus, sondern vor allem aus unternehmerischer Sicht. Eine gut abgestimmte Strategie kann sich dann über kurz oder lang auch positiv in den finanziellen Kennzahlen niederschlagen.

### **3.3. Institutionsübergreifende Kooperationsmöglichkeiten**

Social Business kann nicht isoliert betrachtet werden, ohne die Schnittstellen und Kooperationsmöglichkeiten mit staatlichen, privaten und gemeinnützigen Organisationen mit einzubeziehen. Die Stärken von SEOs basieren nicht auf ihrem internen Handeln an sich, sondern vielmehr auf der Verknüpfung unterschiedlicher Lösungsansätze und auf der interdisziplinären Zusammenarbeit mit etablierten Institutionen. Dies gilt insbesondere für entwickelte, stark regulierte Märkte und Gesellschaften, in denen wenig Spielraum für Kreativität

---

<sup>79</sup> Vgl. Kramer/ Porter (2002), S. 6

<sup>80</sup> Ebd., S. 5

tät und Eigeninitiative im gestandenen System vorhanden ist.<sup>81</sup> Nach Oldenburg sei die Rolle von SEOs hierzulande somit weniger „die eines voll auf Marktgröße skalierten Anbieters einer völlig neuartigen Leistung, sondern häufiger die eines flexiblen und in Kooperationen eingewobenen Prototypen.“<sup>82</sup> Sowohl Unternehmen als auch staatliche und gemeinnützige Einrichtungen könnten in Zusammenarbeit mit SEOs auf der Mikroebene neuartige Lösungsansätze für vorhandene Probleme testen, ohne dabei von der Trägheit des gesamten Systems und den sonst notwendigen Verwaltungsabläufen gebremst zu werden. Auf diese Weise könnten SEOs ihre Stärken, die zweifellos in der ungezwungenen Generierung von innovativen Lösungen liegen, einbringen und zugleich ihre bisher größten Schwächen, die begrenzte Finanzkraft und Reichweite der eigenen Organisation, kompensieren.<sup>83</sup>

Über diese projektbezogene Zusammenarbeit hinaus könnten SEOs nach den Worten von Priddat allerdings noch weit größeres Potenzial entfalten, dann nämlich, wenn etablierte Institutionen die Kooperation auch zur Aus- und Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften nutzen.<sup>84</sup> Er verweist darauf, dass die Mitarbeit oder gar die Gründung einer SEO ein beträchtliches Maß an eigenverantwortlichem Handeln und kooperativem Verhalten erfordert, was die Akteure bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung weit mehr qualifiziert, als ein Praktikum oder ein Trainee-Programm. SEOs würden somit aus Unternehmensperspektive gleich drei positive Aspekte vereinen: (a) die spezifische gesellschaftliche Leistung, (b) deren mediale und öffentlichkeitswirksame Aufarbeitung und (c) die soziale und unternehmerische Bildung von sogenannten „high potentials“.<sup>85</sup> Priddat geht sogar so weit, Social Business

---

<sup>81</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 129

<sup>82</sup> Zit. Oldenburg (2011), S. 129/130

<sup>83</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 130/131

<sup>84</sup> Vgl. Priddat (2011), S. 117

<sup>85</sup> Ebd., S. 117/118

als einen praxisorientierten Teil „des Bildungswesens einer Gesellschaft zu betrachten.“<sup>86</sup>

Neben den genannten Kooperationsmöglichkeiten in Hinblick auf private Unternehmen und etablierte NPOs, kann auch die Zusammenarbeit von SEOs und staatlichen Stellen Vorteile für beide Seiten bringen. In Australien oder Großbritannien beispielsweise werden in Versuchsprojekten befristete Lizenzen an gemeinnützige Vereine oder SEOs vergeben, die konkrete gesellschaftliche Probleme lösen sollen.<sup>87</sup> Die staatliche Finanzierung dieser Projekte wird daran bemessen, inwieweit gesellschaftliche Folgekosten durch die Lösung des Problems entfallen. Diese Form der Privatisierung staatlicher Aufgaben funktioniert allerdings nur mit der entsprechenden Kontrolle und Akribie bei der Auswahl der jeweiligen Partner und SEOs.<sup>88</sup> Ein positives Beispiel ist die dänische Organisation „Specialisterne“, die Patienten mit dem sogenannten „Asperger-Syndrom“, einer besonderen Form von Autismus, zu IT-Spezialisten ausbildet. Menschen mit dieser Art von Krankheit fällt es extrem schwer, sich sozial zu integrieren. Allerdings können sie mit hoher Konzentration und Präzision mit Zahlen und komplizierten Rechnungen umgehen, was sie für Softwarefirmen äußerst interessant macht. Specialisterne gibt damit nicht nur den betroffenen Menschen einen neuen Lebenssinn und arbeitet dabei hochprofitabel, sondern dem Staat werden gleichzeitig hohe Kosten erspart, die ansonsten für die Betreuung und Pflege der vermeintlich kranken Bürger anfallen würden.<sup>89</sup>

Wie zu Beginn dieser Arbeit bereits angedeutet, wird anhand dieser Beispiele sichtbar, dass besonders die Schnittstellen von Institutionen und deren Handlungsbereichen ein besonders attraktives Feld für Social Business darstellen.<sup>90</sup> Profitieren können somit am Ende nicht nur die SEOs sowie deren

---

<sup>86</sup> Zit. Priddat (2011), S. 118

<sup>87</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 144/145

<sup>88</sup> Ebd., S. 145

<sup>89</sup> Ebd., S. 145

<sup>90</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 49

Geschäftsmodelle und Lösungsansätze, sondern auch andere Organisationen und Einrichtungen, die sich auf eine Zusammenarbeit einlassen und flexibel genug sind, Veränderungen zuzulassen.

#### **4. DIE GENERIERUNG VON SOCIAL PROFIT**

Sowohl SEOs als auch gewinnmaximierende Unternehmen haben vielseitige Möglichkeiten, durch ihr Handeln sozialen und gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Welche Modelle es zur Messung dieses Mehrwertes bereits gibt, wird anhand einiger Beispiele in den folgenden Absätzen anschaulich gemacht, bevor untersucht wird, welcher Organisationstyp besser dazu geeignet ist, Social Profit zu schaffen. Zu diesem Zweck werden verschiedene Perspektiven eingenommen und unterschiedliche Rahmenbedingungen einbezogen, um ein möglichst breites Bild davon zu erhalten, auf welche Weise die beiden Institutionen zum Wohl der Allgemeinheit beitragen und wie sich diese Beiträge verbreiten beziehungsweise skalieren lassen. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wird im Anschluss das abschließende Fazit gezogen.

##### **4.1. Skizzierung des Wertebegriffes**

Bevor ich einige Instrumente zur Messung von gesellschaftlichen Werten beispielhaft erläutern möchte, soll kurz auf den Wertebegriff eingegangen werden. Die folgenden Darstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da eine ausführliche Wertediskussion an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde. Allerdings möchte ich anhand einiger Begrifflichkeiten eine Grundlage schaffen, die zum Verständnis der im weiteren Verlauf der Arbeit vorgestellten Überlegungen beitragen soll. Im Fokus sollen dabei einerseits der ökonomische Wertebegriff und andererseits der soziale, gesellschaftliche Wertebegriff stehen.

Der ökonomische Wert ist von zentraler Bedeutung für gewinnorientierte Unternehmen und kann mit Hilfe unterschiedlichster Methoden und Kennzahlen

gemessen werden.<sup>91</sup> Der ökonomische Wertebegriff lässt sich zum Einen in zwei Werttheorien, die objektive und die subjektive, und zum Anderen in den Gebrauchs- und den Tauschwert untergliedern.<sup>92</sup> Während die objektive Werttheorie davon ausgeht, dass der Wert eines Gutes unabhängig von externen Wertschätzungen einzelner Individuen objektiv bestimmt werden kann, vertritt die subjektive Werttheorie den Grundsatz, dass sich der Nutzen eines Gegenstandes nach den individuellen Wertvorstellungen der beteiligten Akteure bestimmen lässt.<sup>93</sup> Weiter ergibt sich der Gebrauchswert eines Produktes „aus dessen Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung“, wohingegen der Tauschwert eine rein monetäre Größe, das heißt den Preis für ein gewisses Gut abbildet und sich aus Angebot und Nachfrage ergibt.<sup>94</sup> In der modernen Ökonomie ist die subjektive Werttheorie die Dominante und spätestens seit Adam Smith (1723-1790) der monetäre Tauschwert „der maßgebliche Wert am Markt.“<sup>95</sup> Dies spiegelt sich auch in der Dominanz der beiden Schlüsselparameter wider, mit denen wirtschaftlicher Erfolg gemeinhin gemessen wird: Dem Bruttoinlandsprodukt auf der „Makroebene“ einer Volkswirtschaft und der Finanzbilanz auf der „Mikroebene“ eines einzelnen Unternehmens.<sup>96</sup> Beide Erfolgsindikatoren werden in Geldeinheiten gemessen, was die Vergleichbarkeit vereinfacht, aber dazu führt, dass nur Tausch- und keine Nutzwerte zum Ausdruck gebracht werden.<sup>97</sup>

Die konträre Problematik ergibt sich bei der Berechnung von sozialen Werten. Diese entstehen, wenn Aktivitäten von Individuen oder Organisationen zur Verbesserung der Lebensumstände bestimmter Zielgruppen oder der

---

<sup>91</sup> Vgl. Reichelt (2009), S. 9

<sup>92</sup> Vgl. Wenzel (2005), S. 15

<sup>93</sup> Ebd., S. 15/16

<sup>94</sup> Ebd., S. 16

<sup>95</sup> Zit. Wenzel (2005), S. 16

<sup>96</sup> Vgl. Felber (2012), S. 35

<sup>97</sup> Ebd., S. 36

gesamten Gesellschaft beitragen.<sup>98</sup> Auch wenn der Nutzwert für die Gesellschaft vermeintlich hoch ist, so lässt er sich nur schwer quantifizieren, sprich in monetäre Tauschwerte umrechnen. Der deutsche Nationalökonom Wilhelm Röpke bringt dieses Dilemma trefflich auf den Punkt, wenn er sagt:

*„Gerade die höchsten Interessen der Gemeinschaft und die unentbehrlichsten Würzen des Lebens haben keinen handelbaren Marktwert und kommen daher zu kurz [...].“<sup>99</sup>*

Neben dem Problem der Messbarkeit von sozialem Handeln ist eine abgrenzende Definition im Kontext der Begriffe von Moral und Ethik nicht eben leicht. Am ehesten gelingt dies mit der Kantschen Hierarchie der Imperative.<sup>100</sup> Nach Kant gibt es drei Formen menschlichen Handelns, das technische Handeln, das pragmatische Handeln und das moralische Handeln.<sup>101</sup> Während die beiden ersteren Formen „instrumentellen Charakter besitzen und zielgerichtet sind“, sie unterliegen dem hypothetischen Imperativ, hat das moralische Handeln „keinen teleologischen“, sprich zielgerichteten Charakter und ist dem kategorischen Imperativ zuzuordnen.<sup>102</sup> Die drei genannten Ebenen sind hierarchisch angeordnet, beginnend von unten mit der technischen und überspannt mit der moralischen Ebene, die sich im kategorischen Imperativ ausdrückt:

*„Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“<sup>103</sup>*

Der kategorische Imperativ ist folglich ein Handlungsprüfkriterium, mit dessen Hilfe eine geplante oder bereits geschehene Handlung auf die Moral hin überprüft werden kann. Dies kann nach Meinung Schäfers Hilfestellung bie-

---

<sup>98</sup> Vgl. Reichelt (2009), S. 9

<sup>99</sup> Zit. Wilhelm Röpke in Starbatty (1990), S. 92

<sup>100</sup> Vgl. Schäfer (1990), S. 126

<sup>101</sup> Ebd., S. 125/126

<sup>102</sup> Ebd., S. 126

<sup>103</sup> Zit. Kant (1778), S. 54

ten, auf der „Suche nach vertretbaren werthafter Normen unternehmerischen Verhaltens.“<sup>104</sup> Die Erfolgsmessung des moralisch vertretbaren, gesellschaftlichen Handelns kann hingegen nicht auf Grundlage dieser Prinzipien erfolgen, allerdings mit Modellen, die im Folgenden skizziert werden sollen.

## **4.2. Den gesellschaftlichen Nutzen sichtbar machen**

Wie im vorangegangenen Absatz erläutert (siehe 4.1.), ist es nicht nur problematisch sozialen Nutzen zu benennen und dessen Auswirkungen in einer Gesellschaft zu beurteilen, sondern es ist zudem äußerst schwierig, den Ressourceneinsatz und den erzielten Output in ein Verhältnis zu setzen und somit die Effizienzfrage auf befriedigende Weise zu klären.<sup>105</sup> Ein professionelles Reporting ist daher sowohl für externe Akteure, beispielsweise Investoren oder staatliche Einrichtungen, als auch für interne Adressaten in den betreffenden SEOs und Unternehmen erstrebenswert. Allerdings befördert die Heterogenität des Dritten Sektors eine sehr unübersichtliche, stark individualisierte Anzahl von Verfahren zur Messung des Social Profit.<sup>106</sup> 2007 identifizierte Mildenerger im Rahmen einer Studie mehr als 70 unterschiedliche Instrumente zur Bewertung gemeinnütziger Organisationen und SEOs sowie deren Aktivitäten.<sup>107</sup> Drei unterschiedliche Ansätze sollen im Zuge dieser Arbeit näher betrachtet werden. Eine umfangreiche Betrachtung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Modelle sowie ein Vergleich der selbigen sind im Rahmen dieser Ausführungen aus Kapazitätsgründen leider nicht möglich.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Zit. Schäfer (1990), S. 127

<sup>105</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011), S. 328

<sup>106</sup> Vgl. Mildenerger et al. (2012), S. 283

<sup>107</sup> Ebd., S. 283

<sup>108</sup> Eine kritische Betrachtung und Einordnung einiger Bewertungsmodelle findet sich bei Mildenerger et al. (2012) sowie bei Kehl et al. (2012). Auf beide Autoren wird im Literaturverzeichnis verwiesen.

#### 4.2.1. Social Return on Investment (SROI)

Das Verfahren des "Social Return on Investment" (SROI)<sup>109</sup> versucht in Anlehnung an das aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Messverfahren „Return on Investment“ (ROI) das Verhältnis von finanziellem Input und gesellschaftlichem Nutzen zu bestimmen.<sup>110</sup> Der klassische SROI, der erstmals 1996 vom Roberts Enterprise Development Fund (REDF) aus San Francisco vorgestellt wurde und seitdem als Grundlage für die Weiterentwicklung von verschiedenen anderen Versionen gedient hat (zum Beispiel durch die new economic foundation (nef) aus Großbritannien im Jahr 2003), „drückt in monetären Einheiten aus, wie viel sozialer Ertrag für eine monetäre Einheit einer sozialen Investition an die Gesellschaft zurückfließt.“<sup>111</sup> Reichelt führt das Beispiel eines arbeitslosen Menschen an, der von Seiten einer SEO oder einer vergleichbaren Organisation Beratung und Qualifizierung für eine Existenzgründung erhält.<sup>112</sup> Wenn er sich anschließend erfolgreich selbstständig macht, erzielt nicht nur er selbst ein eigenes, besseres Einkommen und lebt in einer würdigeren Lebenssituation, sondern er zahlt auch Steuern, erhält nicht länger Transferleistungen und stellt eventuell weitere Angestellte ein, die wiederum Steuern und Sozialleistungen bezahlen.<sup>113</sup> Die Maßnahme der SEO schafft somit einen Wert für die Gesellschaft, der sozial und finanziell messbar ist und verglichen werden kann mit den Kosten für die Beratung und Qualifikation. Reichelt spricht hier von „sozioökonomischen Werten“, die mit Hilfe des SROI messbar und vergleichbar gemacht werden sollen.<sup>114</sup>

Um dies erfolgreich umzusetzen, müssen nach Mildenberg zuerst „nicht-monetäre soziale Outputs unter Zuhilfenahme von Wirkungen an Quasi-

---

<sup>109</sup> Siehe zum Verständnis des Hintergrundes und der detaillierten Systematik von SROI vor allem die Originalquelle ([www.redf.org](http://www.redf.org)). Dort steht die „SROI Collection“ des Roberts Enterprise Development Funds zum Download zur Verfügung.

<sup>110</sup> Vgl. Mildenberger et al. (2012), S. 295; Reichelt (2009), S. 7; Kehl et al. (2012), S. 313

<sup>111</sup> Zit. Mildenberger et al. (2012), S. 295

<sup>112</sup> Vgl. Reichelt (2009), S. 7

<sup>113</sup> Ebd., S. 7/8

<sup>114</sup> Ebd., S. 9/10

Märkten einer Monetarisierung unterzogen werden.“<sup>115</sup> Nur auf diese Weise könnten diese als Finanzrückflüsse in die Kalkulation einbezogen werden. Die angenommenen Zusammenhänge von Outputs der Organisation und geldwerten gesamtgesellschaftlichen Outcomes bildet somit den Kern der Monetarisierung.<sup>116</sup> Wirkungen, die nicht an diesen Quasi-Märkten berechnet werden können, werden von diesem Verfahren somit nur am Rande beachtet. Kehl listet die drei verschiedenen Kategorien, die bei der Berechnung des SROI wesentlich sind, wie folgt auf:<sup>117</sup>

- *Der ökonomische Mehrwert (economic value) ist definiert als das betriebswirtschaftliche Ergebnis im engeren Sinne.*
- *Der sozioökonomische Mehrwert (socio-economic value) bezeichnet monetär quantifizierbare Zusatzkosten und -erträge. Das sind einerseits vermiedene gesellschaftliche Folgekosten und andererseits gestiegene Einkünfte bzw. Erträge auf gesellschaftlicher Ebene (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge). Grundsätzlich beschreibt SROI also die sozioökonomischen Erträge einer Sozialen Investition im Sinne des Saldo positiver Wertschöpfungsbeiträge und vermiedener (negativer) Folgekosten (Letztere auch als Opportunitätskosten verstanden für den Fall, dass eine Soziale Investition nicht stattgefunden hätte).*
- *Der soziale Mehrwert (social value) erfasst schließlich alle nicht monetär quantifizierbaren Zusatzerträge wie beispielsweise gesteigerte Lebensqualität, gesundheitliche Auswirkungen oder Sozialkapitaleffekte.*

Wie bereits angedeutet, liegt die wesentliche Leistung des SROI-Ansatzes in der ausdifferenzierten Abbildung der sozioökonomischen Werte und deren Steigerung, wie in der mittleren Kategorie von Kehl zusammenfassend dargestellt.<sup>118</sup> Eine grafische Veranschaulichung des SROI-Ansatzes liefert eine

---

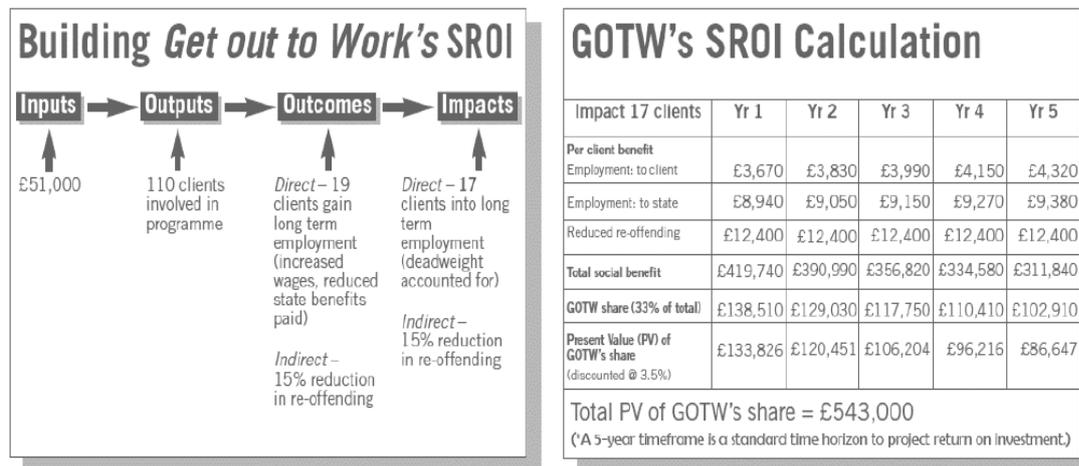
<sup>115</sup> Zit. Mildenerger et al. (2012), S. 295

<sup>116</sup> Vgl. Mildenerger et al. (2012), S. 295

<sup>117</sup> Zit. Kehl et al. (2012), S. 315

<sup>118</sup> Vgl. Kehl et al. (2012), S. 315

Skizze der nef, die die SROI-Bestimmungen für ein Integrationsprogramm arbeitsloser Jugendlicher darstellt (siehe Abb. 1).<sup>119</sup>



**Abbildung 1: SROI-Bestimmung für ein Projekt der nef zur Arbeitsmarkt-Reintegration von Arbeitslosen (Quelle: Mildenerger (2012), S. 296)**

Auch wenn das SROI-Modell an die klassische Kosten-Nutzen-Analyse angelehnt ist, so ist in der grundlegenden Handlungsorientierung doch ein entscheidender Unterschied zu erkennen. Anders als beim traditionellen Cost-Benefit-Zugang, der primär das Handeln aus wirtschaftlicher Perspektive untersucht, geht der SROI prioritär auf die gemeinwohlorientierte Komponente ein.<sup>120</sup> Trotzdem nehmen die betriebswirtschaftlichen Aspekte eine bedeutende, wenn auch sekundäre Rolle in der Analyse ein, was das Modell auch für gewinnorientierte Unternehmen und andere Organisationstypen interessant macht.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Vgl. Mildenerger (2012). S. 296

<sup>120</sup> Vgl. Kehl et al. (2012), S. 315/316

<sup>121</sup> Ebd., S. 316

#### 4.2.2. Gemeinwohlbilanz

Das Modell der Gemeinwohlbilanz ist eingebettet in ein breit angelegtes Konzept für eine grundlegend geänderte Wirtschaftsordnung. Der österreichische Ökonom Christian Felber, einer der Initiatoren des Projektes, kritisiert das seiner Meinung nach fehlerhafte rechtliche Anreizsystem für die individuellen Wirtschaftakteure.<sup>122</sup> Die Gesetzgebung und Bilanzvorgaben für die Unternehmen fokussieren sich zu sehr auf den reinen monetären Gewinn und den Nutzen der Eigentümer, nicht aber auf das Gemeinwohl der Gesellschaft, wie es eigentlich verfassungsrechtlich vorgesehen ist.<sup>123</sup> Die Stärke und zugleich die Schwäche der Finanzbilanz, die für alle Betriebe gemeinhin die Hauptbilanz darstellt, ist nach den Worten Felbers die Messeinheit: das Geld.

*„Geld kann nur Tauschwerte zum Ausdruck bringen, aber keine Nutzwerte. Menschen benötigen jedoch ausschließlich Nutzwerte.“<sup>124</sup>*

Obwohl es mittlerweile eine ganze Reihe von wirkungsvollen CSR-Instrumenten gibt und viele Unternehmen inzwischen soziales Engagement durchaus als wichtigen Teil der Unternehmensstrategie betrachten, kann damit die Dominanz der Finanzbilanz nicht relativiert werden. Felber fordert daher eine rechtlich verbindliche Messung des von einem Unternehmen erbrachten gesellschaftlichen Nutzen, um entsprechend makroökonomische Anreize und Sanktionen auflegen zu können und zu einer nutzenorientierten Wirtschaftsordnung zu gelangen.<sup>125</sup> Die von ihm mitentwickelte Gemeinwohlbilanz soll daher zur Hauptbilanz aufgewertet werden. Die Finanzbilanz würde dann nur noch eine Nebenbilanz darstellen, die einen Überblick über Kosten, Investitionen und Erträge gibt, aber nicht mehr über den unternehmeri-

---

<sup>122</sup> Vgl. Felber (2012), S. 35

<sup>123</sup> Ebd., S. 35

<sup>124</sup> Zit. Felber (2012), S. 36

<sup>125</sup> Vgl. Felber (2012), S. 38/39

schen „Erfolg“. <sup>126</sup> Die Gemeinwohlbilanz basiert auf den fünf Werten Menschenwürde, Gerechtigkeit, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit und Demokratie, deren Einhaltung beziehungsweise Erfüllung in Bezug auf die Stakeholder eines Unternehmens gemessen werden sollen. Wie eine solche „Gemeinwohl-Matrix“ aussehen kann, wird anhand der aktuellen Version aus dem Jahr 2012 deutlich (siehe Abb. 2).

| WERT<br>BERÜHRUNGSGRUPPE  | Menschenwürde  | Solidarität  | Ökologische<br>Nachhaltigkeit  | Soziale Gerechtigkeit   | Demokratische Mitbestimmung & Transparenz  |
|---|--|--|--|---|--|
| A) LieferantInnen   | A1: Ethisches Beschaffungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugakaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungnehmerInnen                                  |  |  |   |  |
| B) GeldgeberInnen   | B1: Ethisches Finanzmanagement Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung   |  |  |   |  |
| C) MitarbeiterInnen<br>inklusive<br>EigentümerInnen   | C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung<br>Sicherstellung humaner Arbeitsbedingungen, Förderung physischer Gesundheit und psychischem Wohlbefindens, Selbstorganisation und Sinnstiftung am Arbeitsplatz, Life Balance; Gleichstellung / Inklusion Benachteiligter<br>90 | C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit<br>Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit<br>50                  | C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen<br>Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur<br>30 | C4: Gerechte Verteilung des Einkommens<br>Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen<br>60  | C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz<br>Entscheidungs-/ Finanztransparenz, Mitentscheidung der MitarbeiterInnen bei operativen, strategischen Entscheidungen, Wahl der Führungskräfte, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen, z.B. Soziokratie<br>90 |
| D) KundInnen /<br>Produkte /<br>Dienstleistungen /<br>Mitunternehmen  | D1: Ethisches Verkaufen<br>KundInnenorientierung / -mitbestimmung, Kooperation mit Verbraucherrinnenschutz, Schulungen ethisches Verkaufen, ethisches Marketing, ethisch angepasstes Bonussystem<br>50   | D2: Solidarität mit Mitunternehmen<br>Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung<br>70 | D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen<br>Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl<br>90                      | D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen<br>Soziale Staffelung der Preise, Barrierefreiheit, spezielle Produkte für benachteiligte KundInnen<br>30  | D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards<br>Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying<br>30   |
| E) Gesellschaftliches<br>Umfeld: Region, Souverän,<br>zukünftige Generationen,<br>Mitmenschen und<br>Natur weltweit | E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte / DL<br>Sinnhaftigkeit der Produkte unter Berücksichtigung nachhaltiger Lebensstile<br>90  | E2: Beitrag zum Gemeinwesen<br>Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss<br>40                       | E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen<br>Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc.<br>70  | E4: Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe<br>Nichtverzinsung oder nur Inflationsausgleich für das Kapital nicht mitarbeitender EigentümerInnen<br>60  | E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung<br>Berichterstattung nach Global Reporting Initiative (GRI), Gemeinwohbericht, Stakeholder-Mitbestimmung<br>30   |
| Negativ-Kriterien   | Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte<br>-200<br><br>Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO<br>-200<br><br>Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen<br>-150  | Feindliche Übernahme<br>-200<br><br>Sperrpatente<br>-100<br><br>Dumpingpreise<br>-200  | Massive Umweltbelastungen für Ökosysteme<br>-200<br><br>Grobe Verstöße gegen Umweltauflagen (z.B.: Grenzwerte)<br>-150<br><br>Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte)<br>-100  | Ungleichbezahlung von Frauen und Männern<br>-200<br><br>Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerungen bei Gewinn<br>-150<br><br>Töchter in Steuerparadiesen<br>-200<br><br>Eigenkapitalverzinsung > 10 %<br>-200 | Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter<br>-100<br><br>Verhinderung eines Betriebsrats<br>-150<br><br>Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister<br>-200   |

Abbildung 2: Gemeinwohlbilanz 4.0 aus dem Jahr 2012 (Quelle: [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org))

Die Gemeinwohlbilanz wird anders als der SROI über ein Punktesystem erstellt, in dem positive Unternehmenstätigkeiten mit Pluspunkten und negative Handlungen entsprechend mit negativen Punkten bewertet werden. Genau wie bei der Finanzbilanz ist eine externe Prüfung und maximale Transparenz vorgesehen, um zu verhindern, dass Unternehmen sich ähnlich wie bei manchen CSR-Instrumenten selbst und nach eigenen Maßstäben bewerten. <sup>127</sup>

<sup>126</sup> Ebd., S. 39

<sup>127</sup> Ebd., S. 45

Während der SROI bereits auf 15 Jahre Erprobungs- und Weiterentwicklungszeit zurückblicken kann, steckt das Modell der Gemeinwohlbilanz noch in der Anfangsphase. Da es in einen weitaus größeren, makroökonomischen Kontext eingebettet ist<sup>128</sup>, wird dieser Optimierungsprozess voraussichtlich weit mehr Zeit in Anspruch nehmen, als bei dem bereits praktizierten Ansatz des SROI. Gemeinsam mit bisher knapp 60 Pionierunternehmen und zahlreichen Unterstützern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft möchte Felber das Modell in den kommenden Jahren kontinuierlich praktikabler und präziser machen, um es auf breiter Basis anwenden zu können.<sup>129</sup> Am Ende sollen ein Wirtschaftskonvent und ein demokratisch legitimiertes Gesetzgebungsverfahren erfolgen.

#### **4.2.3. Best Available Charitable Option (BACO)**

Die Methode der "Best Available Charitable Option" (BACO) dient der gezielten Bewertung von förderungswürdigen SEOs und vergleicht die Effizienz potenzieller Förderkandidaten mit der von etablierten oder hypothetischen Projekten. Das Verfahren wurde 2002 vom Acumen Fund in den USA entwickelt, der Kredite an SEOs vergibt, die sich vornehmlich der Armutsbekämpfung widmen.<sup>130</sup> Die BACO, sprich die „beste bestehende Non-Profit-Alternativoption“, wird bestimmt, um im Anschluss einen Vergleich mit der angestrebten Investition des Geldgebers (in diesem Fall des Acumen Funds) anstellen zu können. Errechnet und verglichen werden soll dabei der soziale Output pro Dollar, den das Investment und die BACO über den Förderungszeitraum hinweg generieren.<sup>131</sup> Zu diesem Zweck wird eine Input-Output-Rechnung durchgeführt, in der beide Vergleichsoptionen auf ihre Effizienz

---

<sup>128</sup> Informationen zur Einbettung der Gemeinwohlbilanz in das System der Gemeinwohlwirtschaft, zur Pilot- und Erprobungsphase verschiedener Instrumente sowie zu den weiteren Entwicklungsplänen finden sich im Internet unter [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org) oder in Christian Felbers gleichnamigem Buch (siehe Literaturverzeichnis).

<sup>129</sup> Vgl. Felber (2012), S. 41

<sup>130</sup> Vgl. Mildemberger et al. (2012), S. 293

<sup>131</sup> Ebd., S. 293

hin überprüft werden. Dies geschieht anhand von finanziellen Kennziffern, die in etwa vergleichbar sind mit denen, die in der SROI- beziehungsweise ROI-Analyse verwendet werden.<sup>132</sup> Am Ende ergibt sich die BACO-Ratio, die die „Mehrwirkung“ pro eingesetztem Dollar Kapital markieren soll im Vergleich zur bestmöglichen NPO- oder SEO-Alternative.<sup>133</sup> In der folgenden Grafik wird die Rechnung anhand des Beispiels einer Investition in einen Produzenten von Anti-Malaria-Moskitonetze deutlich gemacht (siehe Abb. 3).

| Table 1: Cost Analysis   |  | BACO        | Acumen Fund investment  |
|--|--|-------------|-------------------------|
| Committed funds  |  | \$325,000   | \$325,000               |
| Cost of disbursement & management <sup>7</sup>                         |  | \$65,000    | \$130,000               |
| Expected return  |  | \$0         | 6% annually for 5 years |
| Return [ principal + interest earned = ] ( <i>financial leverage</i> ) |  | \$0         | \$422,500               |
| Net revenue (Cost) [ return - disbursement - costs = ]                 |  | (\$390,000) | (\$32,500)              |

| Table 2: Social Impact Projections                      |  | BACO    | Acumen Fund investment |
|---|--|---------|------------------------|
| Comparable product cost                                 |  | \$3.50  | -                      |
| Total output  | bed nets                                   | 92,857  | 2,000,000              |
| Investor share of output <sup>8</sup>                   |  | 100%    | 20%                    |
| Investor output (enterprise efficiency)                 | bed nets                                   | 92,857  | 400,000                |
| Impact factor   | persons protected / bed net                | 2       | 2                      |
| Social impact [ total output * impact factor = ]        |  | 185,714 | 800,000                |
| Bottom Of Pyramid (BOP) Penetration <sup>9</sup>        | % customers in BOP                         | 100%    | 50%                    |
| BOP impact [ social impact * BOP Penetration = ]        |  | 185,714 | 400,000                |
| Product efficacy (technology leverage)                  | # of effective years of malaria protection | 2.5     | 5                      |
| Total social impact [ BOP impact * product efficacy = ] | person years of malaria protection         | 464,286 | 2,000,000              |

| Table 3: BACO Ratio              |                                    | BACO      | Acumen Fund investment |
|----------------------------------|------------------------------------|-----------|------------------------|
| Net cost                         | [cost - return]                    | \$390,000 | \$32,500               |
| Total social impact              | person years of malaria protection | 464,286   | 2,000,000              |
| Net cost / Unit of social impact | \$ / person year                   | \$0.839   | \$0.016                |
| BACO Ratio                       | cost-effectiveness multiple        |           | 52                     |

Abbildung 3: Acumens BACO-Berechnung für die Förderung eines Anti-Malaria-Moskitonetz-Produzenten (Quelle: Mildenberger (2012), S. 294)

Auch wenn das Verfahren speziell für die Bewertung von Investitionen des Acumen Funds entwickelt wurde, ist es aufgrund seiner Einfachheit in abge-

<sup>132</sup> Ebd., S. 295

<sup>133</sup> Ebd., S. 294

wandelter Form auch auf andere Organisationen übertragbar. Es handelt sich um eine nüchterne und gut nachvollziehbare Kalkulationsrechnung, die, anders als beispielsweise die Gemeinwohlbilanz, ohne eine breite Palette an Indikatoren auskommt.<sup>134</sup> Die komparative Analyse grenzt das BACO-Verfahren andererseits von der SROI-Methode ab, deren Blick sich in der Regel nur auf eine Organisation richtet.

### **4.3. Betrachtung von Mittel und Zweck**

SEOs und gewinnmaximierende Unternehmen verfolgen, wie bereits erwähnt, augenscheinlich unterschiedliche Ziele, obwohl sie jeweils auf gleiche Weise versuchen zu wirtschaften und sich zu finanzieren, nämlich selbsttragend und so effizient wie möglich.<sup>135</sup> Welches Modell eignet sich nun besser um gesellschaftlichen Nutzen zu generieren und verfügt Social Business dabei tatsächlich über einen Vorteil, nur weil das Unternehmensziel so klar auf Social Profit ausgerichtet ist? In den folgenden Absätzen soll diese These näher untersucht und auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft werden. Dabei gilt es zunächst einmal verschiedene Perspektiven zu beleuchten, die interne, unternehmerische und anschließend die externe, gesellschaftliche Perspektive. Dabei soll verdeutlicht werden, dass Mittel und Zweck unterschiedlich definiert werden können, je nachdem, aus welchem Blickwinkel die Wertschöpfung betrachtet wird.

#### **4.3.1. Interne (unternehmerische) Perspektive**

Nach Ansicht von Yunus und einiger anderer Verfechter der „Social Business“-Idee sind SEOs aufgrund ihrer klaren Zielsetzung, die auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen fokussiert ist, den gewinnmaximierenden Unternehmen überlegen. Sie begründen diese Ansicht in der Regel damit, dass bei den etablierten Marktteilnehmern über kurz oder lang immer ein

---

<sup>134</sup> Ebd., S. 295

<sup>135</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 134; Yunus (2008), S. 25

Konflikt mit dem Finanzgewinn und dementsprechend mit den Eigentümern und Investoren zu erwarten ist.<sup>136</sup> Dem gegenüber stellen möchte ich die Position des amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträgers Milton Friedman, der in einem vielbeachteten Essay in der New York Times 1970 schon im Titel verdeutlichte, was seiner Ansicht nach die wahre Verantwortung von Unternehmen ist:

„*The social responsibility of business is to increase its profits.*“<sup>137</sup>

Er ist der Meinung, dass nur Individuen Verantwortung übernehmen können, nicht jedoch Organisationen. Ein Unternehmen sei schließlich nur eine leere Hülle, die erst durch die Entscheidungen und das Handeln von Menschen Gestaltungspielraum und -macht erhalten würde.<sup>138</sup> Auch gesellschaftliche Verantwortung gehe daher von menschlichen Individuen aus. Wenn ein Unternehmen hingegen Maßnahmen zur Generierung von gesellschaftlichem Nutzen ergreifen würde, die im Gegenzug den Gewinn schmälern und die Wettbewerbsfähigkeit verringern, käme ein Nullsummenspiel dabei heraus, denn Anteilseigner, Angestellte und Kunden (allesamt Bestandteil der Gesellschaft) würden gleichermaßen gegen ihren Willen verlieren.<sup>139</sup> Der Gesellschaft sei hingegen vielmehr geholfen, wenn die Unternehmen eigennützig nach Gewinnen streben und der Allgemeinheit einen Teil in Form von Steuern zur Verfügung stellen würden. Diesen Gedanken formulierte schon der britische Nationalökonom Adam Smith in seinem Werk *The Wealth of Nations* von 1776, wenn er davon sprach, dass ein jeder der Volkswirtschaft am meisten dienen würde, wenn er nach seinem Eigennutz strebe.<sup>140</sup> Die Metapher von der „unsichtbaren Hand des Marktes“, die dafür sorgen soll, dass alle Marktteilnehmer trotz oder gerade wegen ihres Triebes nach Ei-

---

<sup>136</sup> Vgl. Yunus (2010), S. 38 ff

<sup>137</sup> Zit. Friedman (1970). Online abgerufen unter <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (20.08.2012)

<sup>138</sup> Vgl. Friedman (1970)

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Vgl. Smith ([1776] 1976), Buch IV, Kapitel 2, S. 477 f

gennutz der Volkswirtschaft als Ganzes unbewusst dienen, ist dabei der wohl bekannteste Teil von Smiths Ausführungen.

Für Yunus, Felber und andere steht hingegen fest, dass diese Logik ihre Gültigkeit längst verloren hat. Dadurch dass die großen Konzerne im Normalfall nicht mehr eigentümergeführt seien und die postmoderne Wirtschaftsordnung ein Maß an Komplexität erreicht habe, wie es sich Smith nur schwer hat vorstellen können, stoße der propagierte Egoismus an seine Grenzen.<sup>141</sup> Der Kern von Social Business ist daher, wie bereits mehrfach angedeutet, die Veränderung der Zielsetzung und die Neudefinition der Rolle von monetären Gewinnen. Finanzielle Gewinne sind nicht länger Zweck, sondern Mittel, wie in der folgenden Grafik dargestellt (siehe Abb. 4).

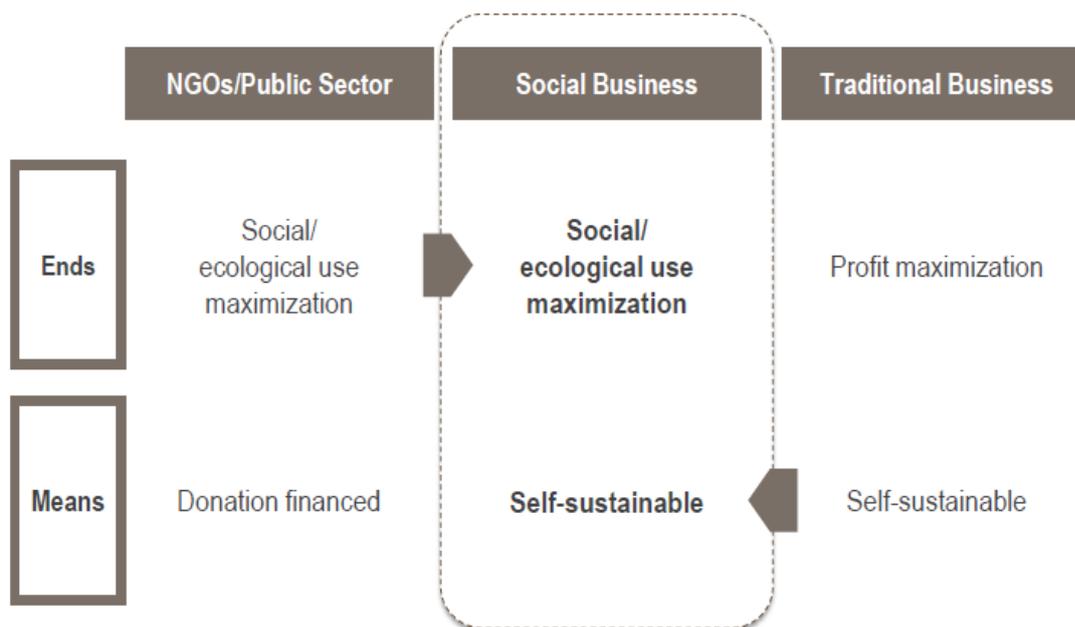


Abbildung 4: Der Status des Gewinnprinzips aus Unternehmenssicht (Quelle: [http://desautels-events.mcgill.ca/yunus/Final\\_Social\\_Business\\_Lab\\_Program.pdf](http://desautels-events.mcgill.ca/yunus/Final_Social_Business_Lab_Program.pdf))

Aus Unternehmenssicht stellt sich die Betrachtung folglich also so dar, dass CEOs und gewinnmaximierende Unternehmen mit denselben Mitteln ihren

<sup>141</sup> Vgl. Felber (2012), S. 22/23

Geschäften nachgehen, nämlich mit dem Gewinnprinzip.<sup>142</sup> Dem gegenüber stehen NPOs, die sich über Spenden finanzieren und deren Geschäftsgebaren finanziell nicht selbsttragend ist. In der Zielsetzung hingegen unterscheiden sich Social Business und For-Profit Unternehmen (wie in Abb. 4 ersichtlich) voneinander. Nutzenmaximierung steht hier der monetären Gewinnmaximierung gegenüber. Aus dem unternehmerischen Blickwinkel erscheint die Argumentation von Yunus und Felber also durchaus plausibel. Um die aufgeworfene Frage (siehe 1.2.) beantworten zu können, muss allerdings auch die externe, gesellschaftliche Perspektive berücksichtigt werden.

#### 4.3.2. Externe (gesellschaftliche) Perspektive

Ein Blick aus der gesellschaftlichen Perspektive bietet ein differenzierteres Bild. Beckmann merkt an, dass sich die scheinbar konträren Positionen von Yunus und Felber auf der einen und Friedman und Smith auf der anderen Seite aus diesem Blickwinkel nicht derart radikal unterscheiden, wie zuerst angenommen.<sup>143</sup> Friedmans Argumentation basiert auf einer gesellschaftlichen Sichtweise. Für ihn sind die Unternehmen nichts anderes als Instrumente für die Schaffung gesellschaftlichen Mehrwertes durch wirtschaftliche Wertschöpfung.<sup>144</sup> Ludwig von Mises, ein in die USA emigrierter österreichischer Ökonom, betont in seinem Werk *Profit and Loss* von 1951, dass unternehmerischer Gewinn Ausdruck von Wertschöpfung sei, von der die Gesellschaft als Ganzes profitiert.<sup>145</sup> Profit falle nur dort an, wo es gelingt aus einem minderwertigen Produkt ein höherwertiges zu erschaffen. Die Konkurrenz am Markt Sorge dafür, dass diejenigen Unternehmen Bestand haben und erfolgreich sind, die diesen Wertschöpfungsprozess am besten umsetzen. Gewinne stellen somit ein Anreizinstrument für Unternehmen dar, um ihrer gesellschaftlichen Funktion als Wertschöpfer optimal gerecht zu wer-

---

<sup>142</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 73

<sup>143</sup> Ebd., S. 74

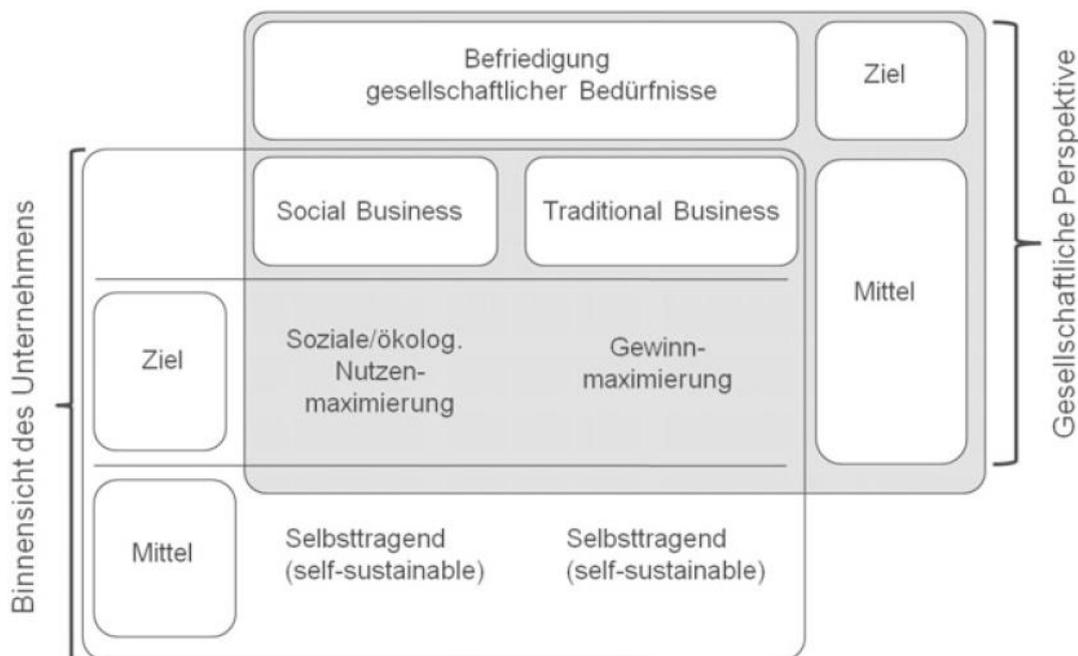
<sup>144</sup> Vgl. Friedman (1970)

<sup>145</sup> Vgl. von Mises ([1951] 2008), S. 19

den.<sup>146</sup> Während der monetäre Gewinn aus unternehmerischer Perspektive den Zweck darstellt, so wird er aus gesellschaftlicher Perspektive zum Mittel:

*„Maximizing profits is an end from the private point of view; it is a means from the social point of view.“<sup>147</sup>*

Auf einem freien Konkurrenzmarkt wird nach Friedman mit Hilfe des skizzierten monetären Anreizrahmens aus jedem Gut auf die effizienteste Weise ein höherwertiges erschaffen, zum Wohle der Gesellschaft.<sup>148</sup> Beckmann hat in der folgenden Abbildung versucht, die gesellschaftliche Dimension mit einzu- beziehen (siehe Abb. 5).



**Abbildung 5: Der Status des Gewinnprinzips aus gesellschaftlicher Sicht (Quelle: Beckmann (2011), S. 75)**

<sup>146</sup> Vgl. von Mises ([1951] 2008), S. 21 ff; Beckmann (2011), S. 74/75

<sup>147</sup> Zit. Friedman (2005), S. 2

<sup>148</sup> Ebd., S. 2

Nach seinen Worten wird hier deutlich, „dass Social Business und For-Profit-Unternehmen aus gesellschaftlicher Perspektive keine konkurrierenden Ziele, sondern zwei alternative Mittel darstellen.“<sup>149</sup> Die Ziele sind dabei deckungsgleich mit der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse benannt. Die eingesetzten Mittel unterscheiden sich dagegen, anders als noch bei der unternehmerischen Perspektive. Der Zweck ist aus gesellschaftlicher Perspektive das Mittel. SEOs versuchen auf direktem Weg Social Profit zu generieren, gewinnmaximierende Unternehmen tun dies auf dem Umweg der wirtschaftlichen, kommerziellen Wertschöpfung. Daraus ergibt sich die Frage nach der Effizienz. Welche Unternehmensform ist tendenziell besser geeignet das Ziel, gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen, zu erfüllen und unter welchen Rahmenbedingungen kann dies auf optimale Weise erfolgen?

#### **4.4. Betrachtung von Effizienz und Funktionalität**

Bei der bisherigen Untersuchung von SEOs und gewinnmaximierenden Unternehmen ist deutlich geworden, dass beide Organisationstypen über Stärken und Schwächen in bestimmten Bereichen verfügen. Die Frage ist nun, unter welchen Rahmenbedingungen vor allem die Stärken in besonderer Weise zum Ausdruck kommen und effizient genutzt werden können. Dabei sollen zunächst die Unterschiede in der internen, strategischen Ausrichtung näher betrachtet werden. Anschließend wird, wie bereits im Schritt zuvor, die systemische, externe Perspektive in das Blickfeld genommen. Auch auf die Wachstumsperspektive und Skalierbarkeit des Geschäftsmodells, die quasi zwischen den beiden genannten Ebenen zum Ausdruck kommen, soll im abschließenden Absatz eingegangen werden, um danach auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ein Fazit ziehen zu können.

---

<sup>149</sup> Zit. Beckmann (2011), S. 75

#### 4.4.1. Interne Rahmenbedingungen

Da sich die strategische Ausrichtung von SEOs und gewinnmaximierenden Unternehmen aus der internen Perspektive hinsichtlich der Zielsetzung deutlich voneinander unterscheidet, sind dementsprechend auch verschiedene Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen zu erkennen. Diese Unterschiede haben wiederum Auswirkungen darauf, wie wirkungsvoll Social Profit generiert wird oder institutionelle Innovationen angestoßen werden. Zunächst einmal äußert sich dies in der Innovationsheuristik, das heißt in der Art und Weise, wie Organisationen nach neuen Wertschöpfungspotenzialen suchen.<sup>150</sup> Gewinnorientierte Unternehmen suchen nach innovativen Lösungen oder neuen Geschäftsfeldern, indem sie zu ergründen versuchen, wo sich der größte finanzielle Erfolg realisieren lässt.<sup>151</sup> Dies kann die Verbesserung eines gesellschaftlichen Missstandes nach sich ziehen, beispielsweise dann, wenn Menschen am BOP-Markt durch ein Produkt oder eine Dienstleistung ihre Lebensumstände verbessern können.<sup>152</sup> Allerdings ist der soziale Nutzen hier ein Nebenprodukt, wie bereits mehrfach erwähnt (siehe z.B. 3.2.1./3.2.2.). Außerdem müssen For-Profit-Unternehmen gegenüber ihren Anteilseignern auch kurz- und mittelfristig nachweisen, dass eine Investition gewinnbringend ist. Dies ist gerade bei Projekten in BOP-Märkten oder bei neuen, noch nicht ausgereiften Lösungsansätzen nicht immer gewährleistet und das Investment dementsprechend mit hohem Risiko verbunden. Gewinnmaximierende Unternehmen tendieren daher dazu, schwerfällig anlau-fende Projekte, die erst nach Jahren eine Rendite in Aussicht stellen, vorzei-tig zu beenden und sich auf ein neues Projekt zu fokussieren.<sup>153</sup> Das kann dann in einem völlig anderen Umfeld angesiedelt sein, sodass die vorher be-gonnenen Anstrengungen hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Nutzens ver-puffen.

---

<sup>150</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 81

<sup>151</sup> Vgl. Schumpeter ([1934] 1987), S. 100/101

<sup>152</sup> Vgl. Prahalad (2006), S. 17

<sup>153</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 81

SEOs hingegen haben eine andere Vorgehensweise. Sie suchen nach einem sozialen Missstand, dessen Verbesserung eine Maximierung des sozialen Nutzens erwarten lässt und versuchen diesen dann auf innovative und wirtschaftliche, das heißt mittel- bis langfristig auf finanziell selbsttragende Weise, zu lösen.<sup>154</sup> Durch die klare Festlegung auf eine Mission sind sie bestrebt, solange nach neuen Ansätzen zu suchen, bis tatsächlich eine Verbesserung eintritt.<sup>155</sup> Zusammen mit dem längeren Zeithorizont, den SEOs aufgrund des nicht vorhandenen Renditedrucks der Eigentümer zur Verfolgung einer begonnenen Strategie zur Verfügung haben, ist diese missionsorientierte Herangehensweise an komplexe (meist soziale) Probleme ein klarer Vorteil gegenüber gewinnmaximierenden Unternehmen.<sup>156</sup>

Ein weiterer Vorteil besteht nach Einschätzung Priddats darin, dass SEOs einen leichteren Zugang zu wichtigen Ressourcen haben, hier insbesondere zu jungen kreativen Köpfen, die sich sozial engagieren wollen.<sup>157</sup> Sie profitieren dabei insbesondere von einem Vertrauens- und Imagebonus, den herkömmliche Unternehmen nicht für sich in Anspruch nehmen können, und von der damit einhergehenden medialen Aufmerksamkeit. Viele gut ausgebildete „high potentials“ sind bereit für wenig Geld oder gar ehrenamtlich ihre Fähigkeiten in eine SEO einzubringen, weil der soziale Nutzen eher ersichtlich ist, als bei Tätigkeiten in einem For-Profit-Unternehmen.<sup>158</sup> Zudem binden SEOs die eigentlich Zielgruppe in der Regel verstärkt in das Geschäftsmodell und den Innovationsprozess mit ein und verschaffen sich damit Zugang zu weiteren Ressourcen und Multiplikationseffekten (siehe dazu auch 4.4.3.).<sup>159</sup> Als Beispiel kann hier die Initiative „Discovering Hands“ des Duisburger Frauenarztes Frank Hoffmann angeführt werden, der blinde Frauen für Tastuntersu-

---

<sup>154</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 121; Yunus (2008), S. 25 ff

<sup>155</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 81

<sup>156</sup> Ebd., S. 81

<sup>157</sup> Vgl. Priddat (2011), S. 107 u. 117

<sup>158</sup> Ebd., S. 107

<sup>159</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 120; Priddat (2011), S. 112

chungen zur Brustkrebsvorsorge ausgebildet. Die blinden Probandinnen sind aufgrund ihres ausgeprägten Tastsinnes zu einer besonders genauen Diagnoseleistung imstande.<sup>160</sup> Der gesellschaftliche Nutzen kommt somit nicht nur der eigentlichen Zielgruppe, in diesem Fall den Sehbehinderten, zugute, sondern er hat auch systemisch positive Auswirkungen, wie auch das bereits vorgestellte Beispiel von Specialisterne (siehe 3.3.).<sup>161</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass SEOs aus der internen Perspektive heraus effektiver soziale Probleme lösen können als gewinnorientierte Unternehmen, da sie die Probleme konkret adressieren und gezielt in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensstrategie stellen. Die kreative Kraft im Innovationsprozess wird voll und ganz auf die Verbesserung sozialer Missstände verwendet, anders als bei For-Profit-Unternehmen, bei denen innovatives Denken primär unerschlossene Gewinnquellen aufdecken soll und erst sekundär Social Profit generiert. Die große Stärke von SEOs benennt Beckmann daher mit der Fähigkeit, insbesondere dort nach Lösungen zu suchen, wo etablierte Institutionen bisher nicht oder ohne Erfolg gewirkt haben.<sup>162</sup> Das wirft wiederum die Frage auf, ob gewinnorientierte Unternehmen immer dann überlegen sind, wenn der Markt und das gesellschaftliche Zusammenleben über gut ausgebildete Rahmenbedingungen und Institutionen verfügt. Dieser Frage soll im folgenden Absatz nachgegangen werden.

#### **4.4.2. Externe Rahmenbedingungen**

Ein funktionierender Wettbewerbsmarkt sowie effiziente politische und gesellschaftliche Institutionen bilden die Grundlage dafür, dass gewinnmaximierende Unternehmen ihre Funktion als Wertschöpfer für die Gesellschaft optimal ausfüllen können.<sup>163</sup> Wie bereits ausgeführt, geben erwirtschaftete Ge-

---

<sup>160</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 121

<sup>161</sup> Vgl. Spiegel (2011), S. 145

<sup>162</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 82

<sup>163</sup> Vgl. Friedman ([1962] 1976), S. 35 ff

winne oder Verluste darüber Auskunft, ob ein Unternehmen seinem Wertschöpfungsauftrag dabei gerecht wird oder nicht.<sup>164</sup> Für externe Adressaten, beispielsweise Kapitalgeber und Investoren, signalisieren Gewinne folglich, „wo die größtmögliche gesellschaftliche Wertschöpfung möglich ist und kanalisieren knappe Ressourcen damit dorthin, wo sie aus gesellschaftlicher Sicht den größten Nutzen stiften.“<sup>165</sup> Die „unsichtbare Hand des Marktes“, wie sie von Smith propagiert wurde, sorgt in diesem Fall zusammen mit funktionierenden staatlichen Kontrollinstanzen dafür, dass der von den einzelnen Wirtschaftsakteuren angestrebte Eigennutzen in einem gesellschaftlichen Nutzen mündet, ohne dass dabei die Freiheit des Einzelnen in Gefahr gerät.<sup>166</sup> Der Vorteil bei solch einer systemischen Lösung besteht nach Beckmann darin, dass weit geringere Anforderungen an das Können und das Wollen der individuell handelnden Akteure gestellt werden. Die Komplexität der Wirkungszusammenhänge wird durch funktionierende Institutionen für den einzelnen Akteur abgemildert, sodass Automatismen greifen und eine Fokussierung auf den eigenen Gewinn gleichzeitig auch einen gesellschaftlichen Nutzen hervorbringt.<sup>167</sup> Eine gezielte Schaffung von derlei Nutzen, wie es bei Social Business indiziert ist, erfordere hingegen ein fundiertes Wissen über die Zusammenhänge, Folgen und Nebenwirkungen der eigenen Handlung. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit das von Yunus und Felber skizzierte Menschenbild, das auf kooperativem Denken und gemeinwohlorientiertem Handeln beruht<sup>168</sup>, in der Realität, das heißt in einer Welt der Knappheit und der Konkurrenz, an seine Grenzen stößt. Beckmann hält eine eingegrenzte und kontrollierte Indienstnahme des Eigennutzens diesbezüglich für effektiver und skalierbarer, sodass gewinnmaximierende Unternehmen folglich un-

---

<sup>164</sup> Vgl. von Mises ([1951] 2008), S. 21 ff

<sup>165</sup> Zit. Beckmann (2011), S. 76

<sup>166</sup> Vgl. Friedman ([1962] 1976), S. 36/37

<sup>167</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 76

<sup>168</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 22/23; Felber (2012), S. 21 ff

ter geeigneten Rahmenbedingungen als das leistungsfähigere Mittel anzusehen seien.<sup>169</sup>

Allerdings muss andererseits angemerkt werden, dass die hier skizzierten perfekten institutionellen Rahmenbedingungen in der Realität kaum in Erscheinung treten, insbesondere dann nicht, wenn wir von unvollkommenen Märkten in Entwicklungs- und Schwellenländern sprechen. Diese systemischen Schwachstellen, die überall auf der Welt in unterschiedlicher Intensität vorhanden sind, werden bevorzugt von SEOs besetzt.<sup>170</sup> Besonders wenn es um die Bereitstellung öffentlicher Güter geht, beispielsweise also Grundbildung, Infrastruktur oder eine funktionierende Trink- und Abwasserversorgung, verfügt Social Business über besondere Stärken. Denn gerade in diesem Bereich kommt es besonders häufig zu einem Marktversagen.<sup>171</sup> Da in der Regel jeder auf öffentliche Güter zugreifen kann, ist der Anreiz entsprechend groß, persönlich möglichst wenig zu ihrer Erstellung beizutragen. Dieses Verhalten basiert auf der Hoffnung, dass die Güter trotzdem bereitgestellt werden und man am Ende davon profitieren kann, ohne eine Gegenleistung erbringen zu müssen. Aus dieser Problemkonstellation ergibt sich, dass öffentliche Güter nur eingeschränkt oder gar nicht durch Marktmechanismen erstellt werden können.<sup>172</sup> Öffentliche Güter werden daher entweder von staatlichen Stellen, das heißt von der institutionellen Rahmenordnung, bereitgestellt und über Umlagen (Steuern) finanziert oder stehen gar nicht erst zur Verfügung. SEOs stellen zwar, ebenso wie gewinnmaximierende Unternehmen, auf den ersten Blick private Güter her, die durch Rivalität und Ausschließlichkeit im Konsum gekennzeichnet sind.<sup>173</sup> Allerdings generieren diese privaten Güter positive Externalitäten, „die gewissermaßen auf dem Weg zum Endprodukt auftreten“ und den Charakter öffentlicher Güter auf-

---

<sup>169</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 77

<sup>170</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 49

<sup>171</sup> Vgl. Habisch (2011), S. 53; Sommerrock (2011), S. 160 f

<sup>172</sup> Vgl. Sommerrock (2011), S. 160

<sup>173</sup> Ebd., S. 161

weisen.<sup>174</sup> Es werden also individuelle Bedürfnisse bedient, „deren Befriedigung jedoch mit einem gesellschaftlichen Nutzen einher geht.“<sup>175</sup> Sowohl Sommerrock als auch Spiegel verweisen dabei beispielhaft auf die Aravind Augenkliniken in Indien, die sowohl armen als auch reichen Bürgern hochwertige Augenoperationen zu unterschiedlichen Konditionen ermöglichen. Während die wohlhabenderen Patienten dabei mit ihren Zahlungen den Großteil der anfallenden Kosten tragen, profitieren die ärmeren Bürger von einer kostenlosen beziehungsweise kostengünstigen Behandlung und in der Folge auch von einer wiedererlangten Arbeitsfähigkeit, die wiederum ein öffentliches, gesellschaftliches Gut darstellt, von dem letztlich alle profitieren.<sup>176</sup> Genauso verhält es sich mit der von Yunus mitbegründeten *Grameen Bank*, die Personen zu einem Kredit verhilft, die mangels nachweisbarer Sicherheiten weder von staatlicher noch von privatwirtschaftlicher Seite finanzielle Mittel zu Investitionszwecken erhalten würden.<sup>177</sup> Mit Hilfe der von *Grameen* initiierten Mikrokredite konnten die vormals mittellosen Bürger, fast ausnahmslos Frauen, nicht nur ihre individuelle Lebenssituation verbessern, sondern es wurden entscheidende Impulse für die gesamte Volkswirtschaft von Bangladesch freigesetzt.

Wie bereits der Blick auf die Unterscheidung von Zweck und Mittel in der unternehmerischen und gesellschaftlichen Perspektive gezeigt hat, ist auch bei der Vorgehensweise der Organisationen ein Unterschied zwischen direktem und indirektem Handeln offenkundig. Daraus resultieren auch die jeweiligen Stärken und Schwächen unter verschiedenen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund von unterschiedlich stark ausgeprägten marktwirtschaftlichen und politischen Institutionen. Beckmann spricht davon, dass immer dort, „wo der indirekte Mechanismus der ‚unsichtbaren Hand des Marktes‘

---

<sup>174</sup> Zit. Sommerrock (2011), S. 161

<sup>175</sup> Ebd., S. 161

<sup>176</sup> Vgl. Sommerrock (2011), S. 161; Spiegel (2011), S. 141

<sup>177</sup> Vgl. Yunus (2008), S. 64 ff

nicht zu gesellschaftlich gewünschten Ergebnissen führt“, SEOs versuchen, „mit der ‚sichtbaren Hand‘ direkt einer Problemlösung näher zu kommen.“<sup>178</sup>

Es kann dementsprechend festgehalten werden, dass Social Business immer dann einen komparativen Vorteil gegenüber gewinnmaximierenden Unternehmen inne hat, wenn ein Versagen von Markt und Staat indiziert ist. Die eingangs formulierte Hoffnung von einigen Akteuren (siehe 1.2.), dass Social Business eine Weiterentwicklung der bestehenden kapitalistischen Wirtschaftsordnung darstellt, muss daher entkräftet werden. Denn SEOs sorgen in erster Linie dafür, dass institutionelle Mängel aufgefangen und kompensiert werden, sodass eine gut funktionierende und gesellschaftlich legitimierte Marktwirtschaft erst entstehen kann.<sup>179</sup>

#### **4.4.3. Wachstumsperspektive und Skalierbarkeit**

Bevor ich abschließend das Fazit zur anfangs aufgeworfenen Frage ziehe (siehe 1.2.), möchte ich die Wachstumsperspektive und damit die Skalierbarkeit des möglichen gesellschaftlichen Nutzens in die Betrachtung mit einbeziehen. Genauso wie Unternehmen mit ihrem Geschäftsmodell wachsen wollen und dadurch auf Veränderung drängen, so pflegen auch SEOs Wachstumsabsichten, um den von ihnen angestrebten Social Profit möglichst zu maximieren.<sup>180</sup> Diese Absicht bezieht sich aber anders als bei For-Profit-Unternehmen nicht auf interne Messeinheiten, wie etwa die eigene Organisationsgröße oder den Umsatz, sondern auf das externe Wachstum der Wirkung, der sogenannten „Outcomes“.<sup>181</sup> Das muss nicht zwangsläufig mit dem Wachstum der eigenen Organisation korrelieren und tut dies in der Regel auch nicht, sondern das Wachstum wird eher indirekt, durch externe Multiplikatoren, Nachahmung und Kooperation generiert. Die enge Einbindung der

---

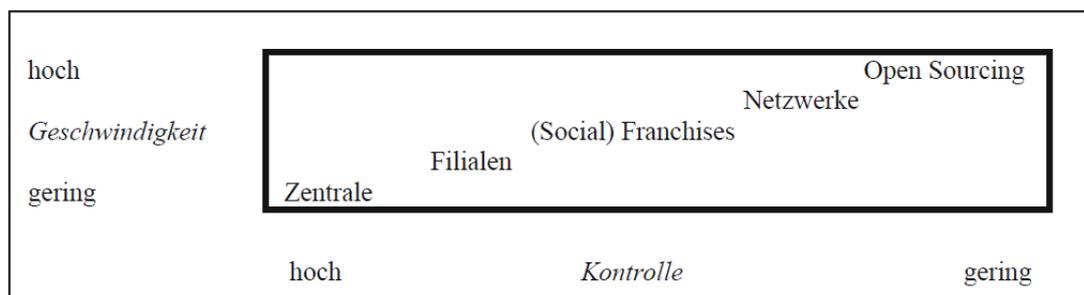
<sup>178</sup> Zit. Beckmann (2011), S. 77

<sup>179</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 77

<sup>180</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 124

<sup>181</sup> Ebd., S. 124/125

Zielgruppe und das Konzept der „Hilfe zur Selbsthilfe“ verdeutlicht diese Strategie.<sup>182</sup> Wenn beispielsweise bei einem Bildungsprojekt, wie der Initiative *ArbeiterKind.de*, die Kinder aus Arbeiterfamilien dazu ermutigt, eine Universität zu besuchen, ehemalige Probanden ihrerseits dazu bereit sind, sich für das Modell zu engagieren und aktiv einzusetzen, kann über den eigentlichen Aktionsradius der Organisation hinaus schnell eine überregionale Verbreitung stattfinden.<sup>183</sup> Oldenburg spricht davon, dass die Reichweite von SEOs oft deutlich größer ist als ihr eigener Schlagradius und sie auf Ressourcen zugreifen können, über die sie nicht selbst verfügen.<sup>184</sup> Sie setzen also nicht auf internes Wachstum, sondern versuchen die Wertschöpfung in der Gesellschaft zu maximieren, was ein offenes und kooperatives Geschäftsmodell voraussetzt. Diese Verbreitungsstrategien können unterschiedliche Intensitätsstufen und Ausprägungsformen annehmen, wie die folgende Abbildung zeigt (siehe Abb. 6).



**Abbildung 6: Wachstums- und Verbreitungsstrategien von Sozialunternehmen (Quelle: Oldenburg (2011), S. 126)**

Die Grafik veranschaulicht die unterschiedlichen Wachstumsstrategien, die sich hinsichtlich der Verbreitungsgeschwindigkeit und der Kontrollmöglichkeit sowie letztlich des Finanzierungsrahmens voneinander unterscheiden. Eine offene Verbreitung, wie bei der aus der IT-Branche stammenden „Open

<sup>182</sup> Vgl. Priddat (2011), S. 112

<sup>183</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 125

<sup>184</sup> Ebd., S. 125/126

Source“-Methode minimiert zwar die Kosten und maximiert die Verbreitungsgeschwindigkeit der Geschäftsidee, allerdings auf Kosten der Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten, die von der Ursprungsorganisation ausgeübt werden können.<sup>185</sup> Anders verhält es sich bei einer zentral gesteuerten Verbreitung, beispielsweise über ein Filialnetz, wie es die *Grameen Bank* in Bangladesch etabliert hat. Hier ist auf der einen Seite die Kontrolle maximal, was allerdings auf der anderen Seite auch die Kosten in die Höhe treibt und die Verbreitungsgeschwindigkeit erheblich verlangsamt.<sup>186</sup> Die aufgeführten Verbreitungsmöglichkeiten werden allerdings auch von kommerziellen Unternehmen angewendet.

Was die Wachstumsstrategie einer SEO hingegen besonders macht, wird deutlich, wenn man noch einmal die Zielsetzung betrachtet. Denn anders als bei gewinnmaximierenden Unternehmen soll eben nicht ein Markt erobert und der Gewinn maximiert werden, sondern stattdessen ein konkretes gesellschaftliches Problem gelöst werden. In der Konsequenz bedeutet dies somit nichts weniger, als dass unternehmerischer Erfolg für eine SEO mit der Beseitigung der eigenen Geschäftsgrundlage einhergehen kann.<sup>187</sup> Der Mikrokreditansatz basiert beispielsweise nicht auf dem Ziel, dass möglichst viele Menschen weltweit solche Kredite nachfragen, sondern dass möglichst viele Arme mit Hilfe dieser Kreditvariante ein eigenes Einkommen erwirtschaften können und als Folge dessen Zugang zu den herkömmlichen Finanzmärkten und -produkten bekommen.<sup>188</sup> Gepaart mit der oftmals kooperativen Vorgehensweise von SEOs kann die skizzierte Wachstumsperspektive soziale Wirkungen eher multiplizieren, als es bei herkömmlichen Unternehmen der Fall ist. Allerdings tritt beim Wachstum ebenso wie bei der Effizienz das Problem der Messbarkeit auf. Weder das direkte Wachstum der Wirkung an sich, noch die indirekte systemische Wirkung durch Multiplikatoren kann bisher adäquat quantifiziert, geschweige denn dem Handeln einer bestimmten

---

<sup>185</sup> Vgl. Hackl (2011), S. 317

<sup>186</sup> Ebd., S. 318

<sup>187</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 121

<sup>188</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 83

Organisation zugeordnet werden.<sup>189</sup> Bei der Messung wie auch bei den Finanzierungsinstrumenten haben For-Profit-Unternehmen weiterhin einen komparativen Vorteil und einen Vorsprung an Erfahrung.

## 5. FAZIT

Das weltweite Politik- und Wirtschaftsgefüge und damit die globale Gesellschaftsordnung stehen ohne Zweifel aus unterschiedlichsten Gründen, auf die in der Einleitung kurz eingegangen wurde, vor einem tiefgreifenden Wandel. Social Business wird bei diesem Transformationsprozess eine gewichtige Rolle spielen, allerdings kein Allheilmittel sein und schon gar nicht das bisherige kapitalistische Konzept der Gewinnmaximierung gänzlich in Frage stellen können. Natürlich ist es denkbar, dass es in ferner Zukunft eine wie auch immer konstruierte Gemeinwohlökonomie nach den Vorstellungen Felters geben wird, in der alle Unternehmen und Organisationen dem direkten nutzen- und sinnstiftenden Handeln verpflichtet sind. Wahrscheinlicher ist allerdings, dass die bestehende marktwirtschaftliche Ordnung, die sich in Hinblick auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Wertschöpfung in vielerlei Hinsicht bewährt hat, reformiert, ergänzt und neu ausgerichtet wird. Sie wird dabei aber höchstwahrscheinlich nicht gänzlich in Frage gestellt werden.

In diesem Reformprozess werden SEOs eine prominente Rolle spielen, denn sie setzen mit ihren Lösungsansätzen und -strategien gezielt dort an, wo das kapitalistische System seine Schwächen offenbart. Diese Schwächen sind meist institutioneller Natur, ob gewollt oder ungewollt, und sorgen dafür, dass ein Marktversagen eintritt und weder der Staat noch privatwirtschaftliche Unternehmen dem Gemeinwohl in befriedigender Weise dienlich sein können. Dies zeigt sich, wenn es um die Bereitstellung öffentlicher Güter geht oder darum, allen Bürgern einen gleichberechtigten Zugang zum Marktgeschehen an sich zu gewährleisten. Die Ursachen dafür können vielschichtig sein, sodass spezialisierte Lösungen erforderlich sind, die auf effiziente Weise von SEOs entwickelt und bereitgestellt werden können. Zum Einen werden da-

---

<sup>189</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 125

durch punktuell die negativen Folgen der Fehlentwicklungen abgemildert, zum Anderen werden aber auch Wege erprobt, die bei erfolgreicher Anwendung nach und nach in die institutionelle Rahmenordnung überführt werden und somit zukünftig Bestandteil von staatlichem und privatwirtschaftlichem Handeln sein können.

Diese Rolle als „Innovations-Katalysatoren“ können SEOs deshalb besonders gut ausfüllen, weil sie zielgerichtet und ausdauernd an der Lösung eines speziellen Problems arbeiten. In dieser Arbeitsweise ist vor dem Hintergrund einer gestörten oder gar nicht vorhandenen marktwirtschaftlichen Rahmenordnung eindeutig die Stärke von Social Business zu sehen. Wenn wir hingegen die allgemeine, breiter gefasste Wertschöpfung betrachten, besitzen For-Profit-Unternehmen einen Effizienzvorteil, insbesondere dann, wenn sie auf einem Markt agieren können, der von funktionierenden politischen Institutionen flankiert wird. Ihre auf finanziellen Kennziffern basierenden Mess- und Kontrollinstrumente konnten sich über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich entwickeln und garantieren in der Regel, dass die eingesetzten Ressourcen auf die bestmögliche Weise im Wertschöpfungskreislauf platziert und weiterentwickelt werden.

Die Frage, welcher Organisationstyp mehr gesellschaftlichen Nutzen generiert, muss daher auf differenzierte Weise beantwortet werden. Aus gesellschaftlicher Sicht, und das ist in diesem Fall der entscheidende Blickwinkel, übernehmen sowohl SEOs als auch For-Profit-Unternehmen die Aufgabe gesellschaftlicher Wertschöpfung. Es sind zwei alternative Mittel mit derselben übergeordneten Zielsetzung. Wie in dieser Arbeit gezeigt werden konnte, offenbaren beide Mittel Stärken und Schwächen, die unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen zum Tragen kommen. Perspektivisch betrachtet spielen SEOs allerdings meiner Meinung nach eine wichtigere Rolle, wenn es darum geht, Social Profit zu generieren. Denn sie entfalten auf diesem Feld eine größere Innovationskraft, was nicht nur dazu führt, dass sich mit der Zeit bessere institutionelle Rahmenbedingungen bilden, von denen wiederum gewinnmaximierende Unternehmen in ihrer Rolle als gesellschaftliche Wertschöpfer profitieren. Insbesondere aktiviert Social Business mit den eigenen Tätigkeiten eine interessierte Öffentlichkeit, die immer breiter wird und Druck

auf etablierte For-Profit-Unternehmen ausübt, ebenfalls sozialverträglicher und -förderlicher zu handeln. Die vermehrt eingesetzten und immer effektiveren CSR-Instrumente in der Privatwirtschaft sind Ausdruck dieser Entwicklung. SEOs sind somit überaus wichtig, um in der Volkswirtschaft insgesamt für mehr gesellschaftlichen Nutzen zu sorgen und die Strategien von gewinnmaximierenden Unternehmen schrittweise zu verändern. Dadurch werden zwar nicht alle Betriebe zu SEOs, aber dem verfassungsrechtlichen Ziel, dass alle wirtschaftliche Tätigkeit dem Gemeinwohl dienen sollte, wird damit eher entsprochen.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

**Achleitner, Ann-Kristin/ Bassen, Alexander/ Roder, Barbara (2011):** *Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs*. In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: S. 328-338.

**Alt, Franz/ Spiegel, Peter (2009):** *Gute Geschäfte – Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise*. Berlin.

**Beckmann, Markus (2011):** *Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?* In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: S. 67-85.

**Beschorner, Thomas/ Vorbohle, Kristin (2008/ 2. Auflage):** *Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung*. In: Beschorner, Thomas/ Schmidt, Matthias (Hrsg.)(2008/ 2. Auflage): *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*. München und Mering: S. 105-112

**Bornstein, David (2006/ 2. Auflage):** *Die Welt verändern – Social Entrepreneurship und die Kraft neuer Ideen*. Stuttgart.

**Dees, J. Gregory (1998):** *The meaning of social entrepreneurship*. In: Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group. Harvard Business School. Boston. (PDF-Dokument)

**Döring, Ulrich/ Wöhe, Günter (2010/ 24. Auflage):** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München.

**Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.)(2011):** *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden.

**Europäische Kommission (Hrsg.)(2001):** *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel. (PDF-Dokument)

**Felber, Christian (2012/ 2. Auflage):** *Die Gemeinwohlökonomie – Eine demokratische Alternative wächst*. Wien.

**Friedman, Milton (1970):** *The social responsibility of business is to increase its profits*. In: *The New York Times Magazine* (Ausgabe vom 13. September 1970). New York.

**Friedman, Milton ([1962] 1976):** *Kapitalismus und Freiheit*. München.

**Friedman, Milton (2005):** *Making philanthropy out of obscenity*. In: Reason (10/2005). (PDF-Dokument)

**Gergs, Hans-Joachim (2011):** *Ende des Sozialmanagements und Aufstieg des Social Entrepreneurship? Führung sozialer Unternehmen im 21. Jahrhundert*. In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: S. 173-188.

**Habisch, André (2011):** *Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien*. In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: S. 49-66.

**Hackl, Valerie (2011):** *Social Entrepreneurship multiplizieren und skalieren – Wege und Beispiele von Social Franchising*. In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: S. 313-327

**Harbrecht, Armin (2010):** *Social Entrepreneurship – Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung*. Karlsruhe.

**Hardtke, Arnd/ Kleinfeld, Annette (Hrsg.)(2010):** *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*. Wiesbaden.

**Kant, Immanuel (1778):** *Kritik der praktischen Vernunft*. Riga.

**Kehl, Konstantin/ Münscher, Robert/ Then, Volker (2012):** *Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsfor-schung*. In: Anheier, Helmut K./ Schröder, Andreas/ Then, Volker (2012): *Soziale Investitionen – Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: S. 313-332

**Kramer, Mark R./ Porter, Michael E. (2002):** *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. In: Harvard Business Review (12/2002). Boston. (PDF-Dokument)

**Mildenberger, Georg/ Münscher, Robert/ Schmitz, Björn (2012):** *Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten*. In: Anheier, Helmut K./ Schröder, Andreas/ Then, Volker (2012): *Soziale Investitionen – Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: S. 279-312

**Von Mises, Ludwig ([1951] 2008):** *Profit and Loss*. Auburn/ Alabama.

**Oldenburg, Felix (2011):** *Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland.* In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: S. 119-132

**Prahalad, Coimbatore Krishnarao (2006):** *Der Reichtum der Dritten Welt – Armut bekämpfen, Wohlstand fördern, Würde bewahren.* München.

**Priddat, Birger P. (2011):** *Organisationstheoretische Einschätzungen - Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist.* In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: S. 105-118

**Reichert, Daniel (2009):** *Social Return on Investment. Modellversuch zur Berechnung des gesellschaftlichen Mehrwertes.* Hamburg.

**Rifkin, Jeremy (2004):** *Der Europäische Traum – Die Vision einer leisen Supermacht.* Frankfurt am Main.

**Schäfer, Wolf (1990):** *Werte und Unternehmensführung.* In: Biskup, Reinhold (Hrsg.)(1990): *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft.* Bern und Stuttgart: S. 125-131

**Schumpeter, Joseph Alois (1950/ 2. Auflage):** *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.* Bern.

**Schumpeter, Joseph Alois ([1934] 1987/ 7. Auflage):** *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus.* Berlin.

**Smith, Adam ([1776] 1976):** *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.* Cannan, Edwin (Hrsg.). Chicago.

**Sommerrock, Katharina (2011):** *Sozialunternehmerische Geschäftsmodelle – Anreizstrategien zur Versorgung mit öffentlichen Gütern.* In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: S. 158-169

**Spiegel, Peter (2011):** *Social Impact Business – Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen.* In: Empter, Stefan/ Hackenberg, Helga (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: S. 133-146

**Starbatty, Joachim (1990):** *Das Wertebewußtsein im nationalökonomischen Denken.* In: Biskup, Reinhold (Hrsg.)(1990): *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft.* Bern und Stuttgart: S. 77-98

**Wenzel, Julia (2005):** *Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting) aus theoretischer und empirischer Perspektive.* Frankfurt am Main.

**Yunus, Muhammad (2010):** *Social Business – Von der Vision zur Tat.* München.

**Yunus, Muhammad (2008):** *Die Armut besiegen.* München.

## **7. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

„Hiermit versichere ich, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht und die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Lüneburg, den 21. September 2012

Lasse Kroll