



Foto: Fotolia

Stefan Vorbach

## Social Entrepreneurship: ein Ordnungsversuch

### Einleitung

Social Entrepreneurs sind Innovatoren des sozialen Sektors: Sie treiben positiven gesellschaftlichen Wandel voran, lösen Probleme im Sinne der Subsidiarität von unten und multiplizieren und skalieren ihre Lösungsansätze. Angesichts einer zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher, sozialer sowie ökologischer Probleme bei gleichzeitig zunehmender Geschwindigkeit gesellschaftlicher Veränderungen schließen Social Entrepreneurs so durch ihr Handeln eine soziale Lücke – in Wohlfahrtsstaaten und in Entwicklungsländern.

Social Entrepreneurship ist mittlerweile keine Ausnahmeerscheinung. Zwar ist das Konzept noch weit davon entfernt, zum „Mainstream“ zu gehören, aber Social Entrepreneurs, die ihre unternehmerische Energie in Unternehmen stecken, die gesellschaftlichen Nutzen stiften, gibt es immer mehr. Typische Problemstellungen, die von den Social Entrepreneurs bearbeitet werden, sind die Bekämpfung von Armut oder Arbeitslosigkeit, die medizinische Grundversorgung oder die Integration marginalisierter Gruppen (Müller et al. 2016).

Der Begriff des Social Entrepreneurs hat sich erst in neuester Zeit herausge-

bildet, es sind jedoch vereinzelt historische Beispiele des Phänomens belegt (z.B. Hermann Gmeiner, SOS-Kinderdörfer). Die Gründe für den immensen Bedeutungszuwachs in jüngster Zeit liegen in Veränderungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite des Non-Profit-Sektors begründet (Roder 2011).

### Social Entrepreneurship - eine Eingrenzung

Social Entrepreneurship ist ein Ansatz zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen auf unternehmerische Art und Weise. Im Unterschied zu „kommerziellem“ oder „traditionellem“ Unternehmertum, das primär finanzielle Ziele wie die Steigerung des Profits und des Unternehmenswertes verfolgt, gründen Social Entrepreneurs Organisationen mit dem primären Ziel, gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen (Müller et al. 2016).

Social Entrepreneurs gehen soziale Probleme unternehmerisch, systematisch und langfristig an und erzielen daher oft eine überdurchschnittlich hohe gesellschaftliche Wirkung. Einkommenserzielung und Gewinnmaximierung sind – wenn sie denn vorhanden sind – bei ihnen nur Mittel zum Zweck: Profitorientierung tritt im

Gegensatz zum klassischen Entrepreneur hinter dem gesellschaftlichen Ziel zurück; die soziale Mission ist zentrales Handlungsmotiv für den Social Entrepreneur.

### Die Person des Social Entrepreneurs

Der Begriff Social Entrepreneur bezeichnet eine Person, die mit einem unternehmerischen und innovativen Ansatz ein gesellschaftliches Problem lösen möchte und sich für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel im Sinne der Subsidiarität einsetzt. Ein Social Entrepreneur ist somit ein Unternehmer, der eine Organisation gründet, um ein soziales oder ökologisches Problem zu adressieren. Social Entrepreneurs arbeiten u. a. daran, menschliche Grundbedürfnisse, die von den bestehenden ökonomischen oder sozialen Institutionen in dem jeweiligen Kontext nicht (ausreichend) beachtet werden, zu mildern oder zu lösen. Dazu zählen die Bekämpfung von Armut, die medizinische Grundversorgung, die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, die Erhöhung von Bildungschancen und die Bedürfnisbefriedigung von marginalisierten Gruppen (Müller et al. 2016).

Die Methoden und Ansätze, mit denen Social Entrepreneurs ihre Ziele verfolgen, sind denen von klassischen

Entrepreneurs ähnlich. Hieraus kann sich durchaus auch ergeben, dass die Erwirtschaftung einer finanziellen Rendite verfolgt wird, die Profitorientierung tritt jedoch bei Social Entrepreneurs hinter dem sozialen Ziel zurück. Das zentrale Handlungsmotiv des Social Entrepreneurs ist der gesellschaftliche Wandel (Dees 2001).

**Klassifizierungsansätze des Social Entrepreneurship**

Betrachtet man die Social-Entrepreneurship-Landschaft und die Landschaft an Wirtschaftsunternehmen genauer, wird deutlich, dass es viele Abstufungen und Kombinationen geben kann, um gesellschaftliche und finanzielle Ziele in unterschiedlichen Abstufungen zu verfolgen.

Unternehmen lassen sich hinsichtlich ihrer Zielsetzungen in die in der Tabelle beschriebenen sieben Typen (mit abnehmenden finanziellen und zunehmenden gesellschaftlichen Zielen) unterteilen (siehe Tabelle 1).

Social Entrepreneurship selbst wird durch vier konstitutive Merkmale begründet (Roder 2011): das unternehmerische Element, die Organisationsgründung, die Innovation sowie die Social Value Proposition (siehe Abbildung 1). Die ersten drei Merkmale dienen zur Abgrenzung des Phänomens gegenü-

ber anderen Akteuren des Non-Profit-Sektors. Die Social Value Proposition erlaubt hingegen die (schwierige) Differenzierung des Social zum klassischen Business Entrepreneur.

- Das unternehmerische Element: Zentrales Charakteristikum eines Social Entrepreneurs ist seine unternehmerische Herangehensweise. Dieses aus dem Begriff des Entrepreneurs abgeleitete Merkmal bezieht sich sowohl auf die Person des Entrepreneurs wie auch auf den Prozess des Social Entrepreneurship. Social Entrepreneurs sind unternehmerisch, indem sie z.B. traditionelle Versorgungsstrukturen aufbrechen, die Logik von Aufgabenteilung und Wertschöpfungsketten in den sozialen Sektor einführen oder sich auf die effektivsten und am meisten benötigten Programme fokussieren, was zu einer signifikanten Reallokation von Ressourcen führen kann.
- Organisationsgründung: Unternehmerisches Handeln allein führt demnach nicht zwingend zur Gründung einer Organisation; umgekehrt wird nicht bei jeder Organisationsgründung unternehmerisch gehandelt. Es herrscht daher in der Literatur Uneinigkeit darüber, ob

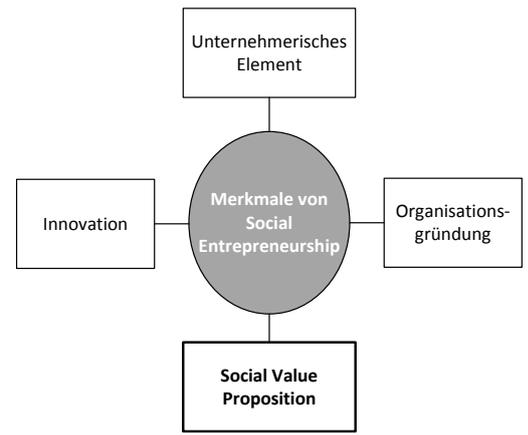


ABB. 1: MERKMALE VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, IN ANLEHNUNG AN RODER 2011

Social Entrepreneurs für ihr Handeln zwingend eine Organisation benötigen und ob der Aufbau bzw. die Gründung einer Organisation definitorisches Element des Social Entrepreneurs ist.

- Innovation: Was das Merkmal der Innovation als definitorischen Bestandteil des Begriffs Social Entrepreneur angeht, gibt es in der Literatur – ebenso wie in der klassischen Entrepreneurship-Forschung – geteilte Meinungen. Für die Mehrheit ist ein innovativer Ansatz zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems Voraussetzung, um als Social Entrepreneur zu gelten. Denn nur so kann ein

		Wirtschaftsunternehmen					
		Profit-optimierende Unternehmen	Wirtschaftsunternehmen mit CSR	Wirtschaftsunternehmen mit sozial- unternehmerischem Geschäftsmodell	Social Business	Social Enterprise	Non-Profit-Organisation
		Social Entrepreneurship					
finanzielle Ziele	Beschreibung:	Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich z.B. im Rahmen von "Corporate Social Responsibility"-Aktivitäten mit Spenden, Sponsoring-Aktivitäten oder Volunteering-Programmen für ökologische oder soziale Zwecke engagieren.		Unternehmen, die gesellschaftliche Aspekte in ihr Kerngeschäft integrieren.	Social Business sieht die Lösung eines gesellschaftlichen Problems als oberste Priorität an. Ein Social Business erfüllt drei Kriterien: es erwirtschaftet Gewinne ("non-loss"); es schüttet keine Gewinne an Anteilseigner aus ("non-dividend"); und das Verfolgen eines sozialen Ziels steht an oberster Stelle ("social objective").	Ein Social Enterprise wird mit dem Ziel gegründet, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Ein "Finanzierungsmix" aus am Markt erwirtschafteten Erträgen und Spenden, staatlichen Zuwendungen, Stiftungsgeldern u.ä. ist die Regel. Zudem gelten Social Enterprises als innovative Organisationen.	NPOs verfolgen keine wirtschaftlichen Gewinnziele, wohl aber soziale, ökologische, kulturelle und wissenschaftliche Ziele. Die Finanzierung besteht häufig aus verschiedenen Einnahmequellen und kann z.B. Mitgliedsbeiträge, Spenden, am Markt erwirtschaftete Gelder oder öffentliche Gelder enthalten.
gesellschaftliche Ziele	Beispiele:	Ford Motor Company	Saubermacher Dienstleistungs AG; Ethik-Leitlinien für Gesellschaft, Regionen und Ökologie	The Body Shop: Kosmetika, die umweltfreundlich und ohne Tierversuche hergestellt werden	Grameen Bank: Kleinkredite für Kreditnehmer ohne Sicherheiten Aravind Augenkliniken: Katarakt-Operationen für Arme	Dialog im Dunkeln: Ausstellungen, Dinner, Frühstück mit Begleitung durch blinde oder sehbehinderte Guides in völlig abgedunkelten Räumen	Caritas, Rotes Kreuz, Diakonie

TAB. 1: UNTERSCHIEDUNG VON UNTERNEHMEN AUF GRUND IHRER ZIELSETZUNGEN, IN ANLEHNUNG AN MÜLLER ET AL. 2016

Social Entrepreneur von einer sozialen Initiative abgegrenzt werden, die bereits existierende Bedürfnisse mit etablierten Methoden befriedigt. Übertragen auf Social Entrepreneurs bedeutet dies, dass durch Innovationen im Non-Profit-Sektor soziale Wertschöpfung erfolgt, d. h. positiver gesellschaftlicher Wandel bewirkt wird.

- **Social Value Proposition:** Diese soziale Dimension des unternehmerischen Handelns wird in der Literatur unterschiedlich beschrieben: als soziale Mission („social mission“), soziale Wertschöpfung („social value creation“) oder als soziale Probleme, die gelöst werden.

Das Merkmal der Social Value Proposition dient in erster Linie der Abgrenzung des Social Entrepreneurs zum traditionellen Entrepreneur (auch „Business“, „Commercial“ oder „Economic“ Entrepreneur). Während der Fokus von Social Entrepreneurs primär auf der Schaffung sozialer Werte liegt und ökonomische Wertschöpfung eine notwendige Voraussetzung für die Finanzierung ihrer sozialen Aktivitäten darstellt, ist die Value Proposition klassischer Business Entrepreneurs primär auf monetäre Ziele ausgerichtet. Klassische Business Entrepreneurs können durch die Gründung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaffung von Arbeitsplätzen durchaus positive soziale Effekte erwirken,

ebenso wie Social Entrepreneurs ökonomische Effekte verursachen können. Führende Forschungsansätze im Entrepreneurship legen daher zunehmend den Fokus auf die sog. Double Bottom Line, d. h. die gleichrangige Verfolgung ökonomischer und sozialer Ziele (Zahra et al. 2009).

Tabelle 2 zeigt schließlich Merkmale einer Klassifizierung der Social Value Proposition. Diese sind aus der Literatur abgeleitet: Einkommensgenerierung, Skalierbarkeit, Replizierbarkeit und Impact Level (Roder 2011).

**Ausblick**

Social Entrepreneurs sind häufig gut darin, Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken und zu entwickeln sowie sogenannte „Grassroot-Aktivitäten“ ins Leben zu rufen. Etablierte Unternehmen haben dagegen Ressourcen und Infrastrukturen, um die Ideen zu verbreiten und in die Fläche zu bringen. Die Zusammenarbeit von Social Entrepreneurs und traditionellen Unternehmen kann äußerst wirkungsvolle Partnerschaften hervorbringen.

Soziales Unternehmertum ist allerdings kein Allheilmittel und Social



**Univ.-Prof. Dr.techn.**

**Stefan Vorbach**

**Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Organisation, TU Graz**

Entrepreneurs alleine werden die Probleme unserer Zeit nicht lösen können. Dazu braucht es neben der Zusammenarbeit mit traditionellen Unternehmen ein sinnvolles Zusammenspiel weiterer gesellschaftlicher und ökonomischer Akteure, wie NGOs, Regierungen und staatenübergreifender Organisationen. Dennoch oder gerade deshalb können Social Entrepreneurs in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer humaneren Wirtschaft spielen.

*Literatur:*

Dees, J. G. (2001): The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Duke University, Fuqua School of Business  
 Müller, S., Fueglistaller, U., Müller, C., Volery, T. (2016): Social Entrepreneurship, in: Fueglistaller, U., Müller, C., Müller S., Volery, T. (Hrsg.): Entrepreneurship, Springer, Wiesbaden, S. 357-387  
 Roder, B. (2011): Reporting im Social Entrepreneurship, Gabler Verlag, Wiesbaden  
 Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, in: Journal of Business Venturing, (24) 5, S. 519-532  
 Weitere Informationen zu Social Entrepreneurship finden sich unter [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org), [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org), [www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org)

*Autor:*

Prof. Vorbach ist ausgebildeter Wirtschaftsingenieur. Er promovierte an der Technischen Universität Graz und habilitierte sich an der Karl-Franzens-Universität Graz. Seit 2010 ist Prof. Vorbach Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Graz. Sein Interesse gilt u.a. den Themen strategisches Innovations- und Technologiemanagement, Entrepreneurship und Business Model Management.

Typologie von Social Value Propositions			
Einkommensgenerierung	Skalierbarkeit	Replizierbarkeit	Impact Level
Ein Merkmal der Social Value Proposition drückt sich in der Frage der Einkommensgenerierung und damit des Finanzierungsmodells von Social Entrepreneurs aus. Verfechter einer eng gefassten Definition von Social Entrepreneurship argumentieren, dass die Erwirtschaftung eigenen Einkommens, d. h. eine Innenfinanzierung, das „entrepreneurial element“ ausdrückt, den Kern der unternehmerischen Herangehensweise in Abgrenzung zu klassischen Non-Profit-Organisationen. Die Organisation eines Social Entrepreneurs, die eigenes Einkommen erwirtschaftet, wird als Social Enterprise bezeichnet. Social Enterprises sind damit eine hybride Organisationsform, die gleichzeitig soziale und ökonomische Wertschöpfung anstreben, worin sich die sog. Double Bottom Line ausdrückt.	Ein weiteres Merkmal einer Social Value Proposition besteht in ihrer Skalierbarkeit. Hierunter wird die Möglichkeit der systematischen Vervielfältigung einer erfolgreichen sozialen Innovation durch den Social Entrepreneur verstanden. Dies muss nicht zwingendermaßen eine exakte Nachbildung aller Charakteristika der Social Value Proposition sein. Vielmehr geht es um die Multiplizierung der sozialen Wirkung, z.B. durch Ausdehnung der Reichweite und der Organisationsgröße, die Ausweitung der Funktionen der Dienstleistungen oder die Initiierung anderer Aktivitäten.	Ein der Skalierbarkeit ähnlicher Begriff ist die Replizierbarkeit. Im Gegensatz zur Multiplikation durch den Social Entrepreneur selbst erfolgt bei der Replikation eine Verbreitung oder eine modifizierte Anwendung des Lösungsansatzes durch andere Institutionen. Lokale, nichtreplizierbare Ansätze sind per se von vorneherein in ihrer möglichen Wirkungsreichweite beschränkt. Eine Vervielfältigung des Lösungsansatzes des Social Entrepreneurs kann daher als Indikator für seine Attraktivität und Qualität gesehen werden.	Unter Impact Level wird die Wirkungsreichweite in Bezug auf die Systemebene, auf der gesellschaftlicher Wandel stattfindet, verstanden. Generell können drei Systemebenen unterschieden werden: (1) die Makroebene, die sich auf die Gesellschaft als Ganzes bezieht, (2) die Mesoebene, die die Verbindung zwischen Mikro- und Makroebene darstellt und soziale Gebilde wie Familien, Gemeinden oder Organisationen umfasst, sowie (3) die Mikroebene, die sich auf die kleinste soziale Einheit, das Individuum, bezieht.

**TAB. 2: TYPOLOGIE VON SOCIAL VALUE PROPOSITIONS, IN ANLEHNUNG AN RODER 2011**