



Foto: Fotolia

Kirsten Tangemann

Technik zum Wohle Aller

Sozialunternehmen wirtschaften mit sozialer Zielsetzung und beschreiten mit innovativen Technologien neue Wege

Unsere globalisierte Welt steht vor vielfältigen sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Wie werden diese zu bewältigen sein? Wie lässt sich Technologie für die Entwicklung neuer Lösungen mit nachhaltiger positiver Wirkung („Impact“) einsetzen? Sozialunternehmer (Social Entrepreneurs) verbinden wirtschaftliche Tätigkeit mit sozialer Zielsetzung, dabei ermöglicht der Einsatz innovativer Technologien die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle.

Zeitenwende

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen. In einer globalisierten Welt sehen wir eine hoch dynamische technologische Entwicklung, die in immer kürzer werdenden Zyklen erfolgt. Die Ressourcen unseres Planeten sind nicht unbegrenzt verfügbar, Ökosysteme zunehmend bedroht, der Klimawandel lässt sich nicht mehr verleugnen - innovative Lösungen für den verantwortungsvollen Umgang mit Energie und Ressourcen müssen gefunden werden. Wie sieht mit der weltweit zu beobachtenden Urbanisierung die Zukunft der Städte und Ballungsräume aus und wie die der von Abwanderung betroffener ländlichen Gebiete? Wie leben die Generationen in einer alternden Gesellschaft miteinander? Wie gehen wir mit Migrationsströmen um und mit ... um?

Der Technologiewandel betrifft uns in allen Bereichen unseres Lebens, die Digitalisierung greift in allen Industriezweigen Platz und führt zu disruptiven Veränderungen ganzer Branchen. Wir beobachten wie das weltgrößte Taxiunternehmen Uber entsteht ohne ein Auto zu besitzen, der weit verbreitete Medienkonzern „Facebook“ selbst keine Inhalte produziert oder der Unterkunftsanbieter „Airbnb“ keine eigenen Immobilien besitzt. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen: statt Kodak Instagram, statt Borders Books Amazon, statt Personalvermittlern LinkedIn, statt Einzelhandel E-Commerce. Schnell wachsende Technologie-Unternehmen sind auf dem Vormarsch, generell gewinnen Unternehmertum (Entrepreneurship) und Startups weltweit zunehmend an Bedeutung (Global Start Ecosystem Report, 2015) und üben zunehmend Druck auf große

Unternehmen aus. Der Aufbau eines Technologie-Startups hat sich im letzten Jahrzehnt wesentlich vereinfacht: Produktentwicklungskosten sind massiv gesunken, die Investorenszene hat sich mit Business Angels, Acceleratoren und Crowd-Funding-Instrumenten weiter entwickelt und „mikro-multinationale“ Startups können ihre Produkte mit Hilfe der Internet Technologie quasi sofort weltweit anbieten. Die zunehmende Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten, neben Risiken eröffnen sich auch neue Chancen.

„empowerment“ – the „new“ power

Kunden wollen und können zunehmend nicht nur passiv Ideen und Waren konsumieren sondern wollen sich an der Produktentwicklung beteiligen (*Prosumption* – production by consumers). Mit den Möglichkeiten

der digitalen Vernetzung können sie Informationen teilen – *Sharing*, sich bei der Produktgestaltung einbringen – *Shaping* (z.B. Facebook), Projekte und Produkte über *Crowd-Funding* Plattformen unterstützen (z. B. Kickstarter), sie können selbst Inhalte und Leistungen innerhalb einer Nutzer-gemeinschaft anbieten (z. B. airbnb, Etsy) – *producing* – oder als (Mit-) Besit-zer fungieren – *co-owning* (z. B. Linux, Wikipedia). Menschen wollen als „new power players“ viele Aspekte ihres Le-bens selbst gestalten, damit einher geht eine Werteverchiebung. Vernetzte und flexible Steuerung ersetzt insti-tutionalisierte Formen der Führung, dem Wettbewerb wird das Teilen und open source Zusammenarbeit vorgezo-gen, radikale Transparenz löst strikte Geheimhaltung ab, eine Do-it-yourself Haltung („Maker“-Kultur) greift um sich als Gegenkonzept zu Spezialisie-rung und Professionalisierung (Hei-mans et al., 2014).

Die neuen Technologien eröffnen also die Möglichkeit neuer Geschäftsmodelle mit partizipatorischen Ansät-zen und die Umsetzung systemischer Denkmodelle, die neue Lösungen und Innovationen ermöglichen. Auch eine neue Generation mit einem geänderten Wertesystem wächst heran, die sich der sie noch in viel größerem Maße betref-fenden sozialen Herausforderungen bewusst ist. Beides – technologische Möglichkeiten und Menschen mit einem geänderten Wertesystem – sind wesentlich für die Entwicklung von Sozialunternehmen, die zur Lösung von gesellschaftlichen und umweltpoli-tischen Problemen beitragen.

Sozialunternehmertum – Balanceakt zwischen Non-Profit und For-Profit

Sozialunternehmen an sich sind kein neues Phänomen. Bereits vor 150 Jahren entwickelte Friedrich Wilhelm Raiffei-sen, nach heutiger Sichtweise ein Sozi-alunternehmer, ein Modell zur Unter-stützung von armen Bauern – aus Sicht traditioneller Kapitalinstitutionen ein unprofitables Kundensegment, woraus später die Genossenschaftsbanken ent-standen. Auch in den Städten entwik-kelten sich einige Jahrzehnte später Sparkassen für die erwerbstätige Be-völkerung (Oldenburg, 2015). Mit der Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus, den Gründer

der Mikrokredite vergebenden Gra-meen Bank und Begründer des Mikro-finanzen-Gedankens im Jahr 2006 hat das Konzept des Sozialunternehmertums international an Aufmerksamkeit ge-wonnen. Gemäß der „Initiative für soziales Unternehmertum“ der Europä-ischen Kommission (2011, 2014a) sind Sozialunternehmen durch folgende Kriterien charakterisiert:

- Ein soziales oder gesellschaftliches gemeinnütziges Ziel, ist primärer Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätig-keit, was sich oft in einem hohen Maß an gesellschaftlicher Innovation äußert.
- Die Organisation geht einer konti-nuierlichen wirtschaftlichen Tätig-keit nach.
- Gewinne werden größtenteils wie-der investiert (Priorisierung des sozialen Ziels vor der Gewinnerzie-lung).
- Die Organisation ist durch eine integrative Führungsstruktur mit partizipativen und/oder demokrati-schen Entscheidungsprozessen gekennzeichnet.

Sozialunternehmen positionieren sich mit ihrer Wertschöpfungslogik zwi-schen traditionellen Non-Profit-Organis-ationen und For-Profit Unternehmen.

Klar davon abgegrenzt ist das Instru-ment der Corporate Social Responsi-bility, bei dem Unternehmen mit sozi-alen, ökologischen und ökonomischen Beiträgen gesellschaftliche Verantwor-tung übernehmen, die über die Ein-haltung gesetzlicher Bestimmungen (Compliance) hinausgeht. Dabei stellt soziales Engagement jedoch zumeist einen untergeordneten Aspekt der Un-ternehmensstrategie dar und nicht das primäre Unternehmensziel.

Während es in einigen europäischen Ländern (z.B. Community Interest Company im Vereinigten Königreich, Soziale Genossenschaften und Rechts-status als Soziales Unternehmen in Italien) spezifische Rechtsformen oder Rechtsstellungen für Sozialunterneh-men gibt, ist die Etablierung einer geeigneten Rechtsform in Österreich noch ausständig (Europäische Kom-mission, 2014a). Junge österreichische Organisationen und Startups wirken in Österreich als Sozialunternehmen in unterschiedlichen Bereichen. Beson-ders großen Stellenwert haben dabei die Themenfelder Forschung und Bildung,

Umwelt, soziale Inklusion und soziale Dienstleistungen (Vandor, 2015).

Impact – Konzentration auf langfri-stige Wirkung

Eine große Bedeutung kommt der Wirkungskontrolle zu, die sicher stellt, dass die sozialen Ziele der Organisati-on gewahrt bleiben. Ein einfaches In-strument, mit dem Sozialunternehmen ihre soziale Wirkung (auf freiwilliger Basis) darstellen können, ist der Social Reporting Standard (www.social-reporting-standard.de/). Durch das kritische Hinterfragen und die Analyse der Wir-kungskette wird ein Wirkungsmodell entwickelt:

- Welche Ursachen hat das zu lö-sende Problem und wie hängen diese zusammen (Wirkungslogik)?
- An welcher Stelle der Wirkungs-kette setzt meine Organisation In-terventionen?
- Welche Aktivitäten haben die größ-te Wirkung?
- Welche Ressourcen sind dafür not-wendig?
- Welche Rahmenbedingungen kön-nen sich aufgrund der Aktivitäten verändern?
- Welche Risiken bestehen?

Mit dem SRS wird darauf Rücksicht ge-nommen, dass das Erzielen von Impact Zeit braucht. Die zumeist dokumen-tierten, quantifizierbaren Leistungs-nachweise (Output) greifen hier zu kurz. Entscheidend ist, ob die beabsich-tigten Veränderungen bei den Zielgrup-pen erreicht wurden und ob eine posi-tive Wirkung (Outcome) erzielt wurde. Die entscheidende Grundfrage ist also, ob Interventionen an jener Stelle in der Wirkungskette gesetzt wurden, an der sie am effizientesten (Ressourcen-, Mit-teleinsatz) wirken.

Das Instrument des SRS schafft Transparenz, mit der Organisationen ihre Wirkungsleistungen sichtbar machen und kommunizieren können. Das ermöglicht ihnen selbst und ande-ren, daraus zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

Geschäftsmodelle jenseits der Profit-maximierung

Die Verbindung von wirtschaftlichen Geschäftsmodellen mit gesellschaft-licher Wirkung kann auf verschie-

denen Ebenen erfolgen (Vandor, 2015). Ist die Zielgruppe direkt eingebunden, indem sie im Sozialunternehmen mitarbeiten (siehe atempo, heidenspess) oder Kunden des Unternehmens sind (das Produkt oder die Dienstleistung kommt der Zielgruppe direkt zugute, siehe z.B. Grameen – Banking for the poor) spricht man von einem integrierten Sozialunternehmen. Lässt sich die Zielgruppe aufgrund verschiedener Problemlagen nicht direkt in eine Austauschbeziehung einbinden bedarf es komplexerer Geschäftsmodelle, die eine Querfinanzierung der Leistungen für die benachteiligte Zielgruppe ermöglichen (siehe streetwize). Bei Unternehmen, die ein nachhaltiges Geschäft implementieren, wird das gesellschaftliche Ziel über Veränderung von Konsumverhalten, Bewusstseinsbildung bei Konsumenten oder positive Wirkung bei Zulieferbetrieben erreicht. So versucht beispielsweise der im letzten Jahr gegründete verpackungsfreie Lebensmittelladen Gramm in Graz mit regionalen und Bio-Erzeugnissen nachhaltigen und bewussten Konsum zu fördern.

Sozialunternehmer stehen vor der anspruchsvollen Herausforderung, die Finanzierung ihres Unternehmens durch eine geschickte Kombination von Programmen der öffentlichen Hand, Spenden von Stiftungen, Darlehen von Banken oder Sozialinvestoren, durch Crowd-funding oder Venture Finanzierung sowie durch auf dem Markt erzielte Einkünfte sicher zu stellen. Je nach Finanzierungsquelle müssen sie dabei unterschiedlichsten Anforderungen und Kriterien gerecht werden und verschiedenste Einkommensströme in einer funktionierenden Hybridfinanzierung zusammenfassen (Friemel et al., 2013). Die dafür geeigneten Organisations- und Rechtsformen müssen dementsprechend konstruiert werden. Häufig wird durch die Kombination einer kommerziellen und einer gemeinnützigen Rechtsform die Finanzierung über die unterschiedlichen Quellen ermöglicht und damit auch die Basis gelegt, die Vision und Ziele in die Tat umzusetzen.

Paradigmenwechsel - die Impact orientierte Unternehmenspraxis

Sozialunternehmen verlassen ausgetretene Pfade und erforschen und ex-

perimentieren mit neuen Zugängen und Methoden im Bereich der Unternehmensführung, des Wachstums und der Skalierung, der Erschließung neuer Märkte, der Finanzierung sowie im Bereich der Innovation.

Leadership in Netzwerken

In einer Zeit der schnellen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell bzw. „agil“ mit Produktideen auf Veränderungen zu reagieren. Unternehmen mit einer klassischen Top-down Struktur (Weisung und Kontrolle) stoßen beim großen Tempo der äußeren Veränderungen an ihre Grenzen, einerseits sind die Prozesse zu langsam andererseits stützen diese Strukturen Mitarbeiter, die gerne in hierarchisch organisierten Strukturen arbeiten. Darin können sich unternehmerische Gestalter, Intrapreneure und „New Power“ Player, nicht besonders gut einbringen oder entfalten. Eine Möglichkeit besteht in der Ergänzung der etablierten Strukturen mit agilen Netzwerken und demokratischer Beteiligung von Verantwortung tragenden Mitarbeitern, so dass nebeneinander für den jeweiligen Bereich passende Strukturen bestehen, die auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden können (Rotzinger et al., 2015).

Ein Erfolgsbeispiel eines neuen Führungsverständnisses und eines zukunftsweisenden Organisationsdesigns ist das „buurtzorg“ (Betreuung in der Nachbarschaft) Modell, mit dem das System der ambulanten Krankenpflege in den Niederlanden revolutioniert wurde (Leichsenring, 2015). Unabhängige, selbstorganisierte Teams mit mindestens 4 bis max. 12 Mitarbeitenden übernehmen auf lokaler Ebene die Verantwortung für alle Pflegeaspekte von 50-60 Patienten. Diese können auf Coaches (Führungskraft als Coach) zurückgreifen, um Probleme zu lösen. Durch eine extrem flache Organisationsform und mittels IT-Anwendungen in der Planung, Dokumentation und Qualitätsentwicklung werden die Overheadkosten so niedrig wie möglich gehalten. Von 2006 bis 2015 ist die Non-Profit-Organisation auf inzwischen über 700 Buurtzorg-Teams mit über 8.000 Mitarbeitern und rund 65.000 Klienten gewachsen. Dabei ist die Zentralverwaltung nur unwesent-

lich gewachsen und mit rund 50 Mitarbeiter ein Modellbeispiel für schlanke Verwaltung und die Vermeidung von Overhead-Kosten.

Skalieren für maximalen Impact

Mehr hilft mehr: Erzielt ein einzelnes Sozialunternehmen positive soziale Effekte, so ist es erwünscht, dass diese in möglichst kurzer Zeit in der Gesellschaft verbreitet werden. Da es im Gegensatz zu „konventionellen“ Unternehmen nicht darum geht, einen Wettbewerbsvorsprung vor Konkurrenten zu halten, ergeben sich andere Möglichkeiten der Skalierung. Wächst ein Unternehmen so bedeutet dies typischerweise, dass mit dem Umsatz bzw. erzielten Impact auch der eingesetzte Ressourcenaufwand ansteigt. Lässt sich ein Geschäftsmodell skalieren, so erhöht sich der erzielte Impact exponentiell während der dafür notwendige Ressourcenaufwand inkrementell zunimmt. Faktoren erfolgreicher Skalierung sind die Managementkompetenz, die Mobilisierbarkeit von Ressourcen, die Reputation, die Kontrolle der Partner und die Kosten des Transfers des Geschäftsmodells (Weber, 2015). Skalierung kann durch Erweiterung und Expansion des eigenen Unternehmens erfolgen oder über vertraglich fundierte Partnerschaften, in denen sich eigenständig agierende Organisationen, Lizenznehmer oder Social Franchise Partner die Replizierbarkeit des Geschäftsmodells zunutze machen.

Die schnelle Verbreitung kann auch durch Wissensdiffusion erfolgen, indem das Modell kopiert wird. Dafür müssen Menschen erreicht und begeistert werden, die sich außerhalb der eigenen Organisation für die Lösung des gleichen sozialen Problems einsetzen wollen; Menschen, die selbst aktiv gestalten wollen, „changemaker“ wie Ashoka sie nennt oder „Co-creators“, die durch die Vision eines großen sozialen Ziels motiviert werden. Natürlich setzt das auch voraus, dass die ursprünglichen Gründer sich zurück nehmen und ihr „Kind“ loslassen können.

Manchen erfolgreichen Sozialunternehmern gelingt es, durch Lobbying die Rahmenbedingungen für die betroffene Zielgruppe zu ändern. In einer weiteren Variante stellen die Sozialunternehmer technische Unterstützung,

Training und Beratung für andere Organisationen zur Verfügung, die ähnliche Aktivitäten anbieten wollen.

Soziale Innovationen aus hybriden Wertschöpfungsketten

Zwei Drittel der Erdbevölkerung, vier Milliarden Menschen, nehmen nicht am formellen Wirtschaftsleben teil. Seien es Medikamente, billiger Wohnraum, Energie oder landwirtschaftliche Produkte und Lebensmittel für Geringverdiener – hier liegen riesige, noch nicht erschlossene Märkte (Drayton et al., 2010). Was verhindert die Einbindung dieser bisher weitgehend vernachlässigten Bevölkerungsschichten – „bottom of the pyramid“ in unternehmerische Wertschöpfungsketten? In erster Linie ist es nicht eine Frage des Einkommens, sondern des Überwindens gesellschaftlicher Probleme vor Ort. Um hier Lösungen zu entwickeln bedarf es unterschiedlicher Zugänge und Fähigkeiten. Arbeiten Non-Profit Organisationen und Unternehmen sektorenübergreifend zusammen und kombinieren ihre Kompetenzen in einem gemeinsamen Geschäftsmodell, so profitieren beide Seiten von ihren sich ergänzenden Stärken. Eine derartige Kooperation zur Erschließung neuer Zielgruppen, Produkte und Märkte wird mit dem Begriff „hybride Wertschöpfungskette“ (hybrid value chain, HVC, Drayton et al., 2010) beschrieben.

Dabei können in einem „Co-Creation“ Prozess (Mourot, A., 2014) neue, innovative Lösungen entstehen, die über eine solche HVC umgesetzt werden. Sozialunternehmer bringen Verständnis für lokale Märkte, Kunden und Communities ein. Etablierte Unternehmen können ihre Größenvorteile nutzen und verfügen Produktions- und Prozess Know-how. Welchen Nutzen ziehen die beiden Seiten aus der Partnerschaft?

Sozialunternehmen erhalten Zugang zu billigerem Kapital, sie können besser skalieren und so die Kosten weiter reduzieren und Profite reinvestieren. Für Firmen eröffnen sich neue Wachstumsmöglichkeiten in bislang unterentwickelte Märkte. Sie gewinnen einen Wissensvorsprung vor der Konkurrenz, den sie bei der Erschließung anderer Regionen und Märkte nutzen können. Produkte für Geringverdiener lassen sich oft auch bei Kunden mit

höheren Einkommen vertreiben. Hier haben Unternehmen die Möglichkeit, talentierte und unternehmerisch denkende Führungspersönlichkeiten anzuziehen und mit herausfordernden, interessanten und gesellschaftlich relevanten Aufgaben zu betrauen.

Zeitenwende – steht der Sinn wieder im Vordergrund?

Die Welt befindet sich in einem rasanten, globalen Wandel. Dabei spielt Technologie und Technik mehr denn je eine entscheidende Rolle. Ingenieurinnen und Ingenieure übernehmen als Technologie-Entwickler Verantwortung und treffen Entscheidungen – so oder so – indem sie „nichts“ tun und weiter machen wie bisher oder indem sie aktiv etwas zum Positiven verändern.

Ingenieurinnen und Ingenieure besitzen sowohl die Fähigkeiten als auch die Werkzeuge dazu. Das Wort „Ingenieur“ leitet sich ja ursprünglich vom lateinischen Wort ingenium (sinnreiche Erfindung) ab. In diesem Sinne können und sollten besonders WirtschaftsingenieurInnen ein „Social-Impact-basiertes“ Wirtschaftssystem sinnstiftend mitgestalten und damit zum positiven Wandel der Gesellschaft beitragen.

Literatur:

- Compass Co. (2015). Global Startup Ecosystem Report Ranking 2015, August 2015, Version 1.2
 Europäische Kommission (2011). The Social Business Initiative of the European Commission. Communication, SEC(2011) 1278 final
 Europäische Kommission (2014a). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe
 Europäische Kommission (2014b). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Austria
 Drayton, B., Budinich, V. (2010). A new Alliance for Global Change, Harvard Business Review
 Friemel, T., Oldenburg, F. (2013). Vom Planetensystem zum Ökosystem – Finanzierungen für Sozialunternehmer neu denken, Ashoka Thesenpapier
 Heimans, J., Timms, H. (2014). Understanding

‘New Power’, Harvard Business Review, December 2014

Leichsenring (2015). Buurtzorg Nederland – Ein innovatives Modell der Langzeitpflege revolutioniert die Hauskrankenpflege. ProCare, Oktober 2015

Mourot, A., Jefferson, S. (2014). A Co-Creation Approach to Social and Business Impact. Today’s Approach is not the Approach of Tomorrow. Philanthropy Impact Magazine: 5 – Spring 2014

Oldenburg, F. (2015). How to Trigger Markets for Millions, Harvard Business Manager, 6/2015

Rotzinger, J., Stoffel, M. (2015). Gelebte Demokratie. Harvard Business Manager, Juli 2015

Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H., Meyer, M. (2015) Das Potential von Social Business in Österreich, NPO & SE Kompetenzzentrum, Wirtschaftsuniversität Wien

Weber, C., Kröger, A., Demirtas, C. (2015) Skalierung sozialer Wirkung in Europa. Bertelsmann Stiftung

Autorin:

Dipl.-Ing. Dr. Kirsten Tangemann ist seit 2008 Geschäftsführerin der Quadris Consulting GmbH, Alumni des Ashoka Visionary Programs und als Ashoka Coach tätig.

Studium der Biochemie (TU Graz) und Musik (Musikuniversität, Graz)
 Promotion in Biophysikalischer Chemie (Biozentrum Basel, Schweiz)
 Internationale Forschung (University of California, San Francisco, USA, Intercell, Novartis - Wien)
 Gründungsgeschäftsführerin des Business Inkubators Science Park Graz
 Strategische Unterstützung von über 100 High-Tech Start-ups
 Certified Business Consultant (CMC)
 Lektorin am Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung der Universität Klagenfurt



Dipl.-Ing. Dr. Kirsten Tangemann
 Geschäftsführerin der Quadris Consulting GmbH