

Zwölf Millionen Inder sind blind, in 80 Prozent der Fälle verursacht durch den grauen Star. Die unkomplizierte, zehnmündige Operation zur Wiederherstellung des Augenlichts kann sich in Indien kaum jemand leisten. Deshalb gründete der Sozialunternehmer Govindappa Venkataswamy im Jahr 1976 das Aravind Eye Hospital – mit einem klug durchdachten Geschäftsmodell. Heute erhalten dort mittellose Patienten ihre Operation kostenlos (seit der Gründung bereits 2,4 Millionen), gleichzeitig bietet das Krankenhaus First-

FORUM

Class-Behandlungen für vermögende Patienten. Sie kommen von weither, um sich von den außergewöhnlich erfahrenen Ärzten behandeln zu lassen. Aravind kann dadurch nicht nur kostendeckend arbeiten, sondern auch ambitionierte Pläne verfolgen: Bis 2015 sollen jedes Jahr eine Million Menschen operiert werden.

Das Aravind Eye Hospital ist nur ein Beispiel dafür, wie Sozialunternehmer in unterschiedlichsten Ländern unterschiedlichste Herausforderungen mit unterschiedlichsten Ansätzen begegnen. Einige von ihnen arbeiten gewinnorientiert, andere nur kostendeckend. Gemeinsam ist ihnen allein das Ziel: nämlich soziale, ökonomische, medizinische und ökologische Missständen mit Hilfe von wirtschaftlichen Mechanismen nachhaltig zu beseitigen.

Image und gute PR sind zu wenig

Social Entrepreneurship am Scheidepunkt: Sozialunternehmer und etablierte Firmen müssen verstärkt zusammenarbeiten, damit beide Seiten davon auch ökonomisch profitieren. Von Johanna Mair

Und das gelingt: Sozialunternehmer bieten innovative Lösungen für ein breites Spektrum von Problemen, an denen Regierungen sowie Organisationen aus dem öffentlichen und privaten Sektor scheitern sind. Sie überwinden die Barrieren, die Unternehmen oder die öffentliche Hand daran hindern, effektive Lösungen für gesellschaftliche Baustellen zu finden. Was fehlt, ist nicht das Geld. Seit den gut dokumentierten Untersuchungen der Weltbank scheint recht klar, dass Geld allein hartnäckige Probleme nicht zu lösen vermag. Selbst eine Bill and Melinda Gates Foundation kann Afrika nicht retten. Die knappste Ressource sind immer noch gute Ideen und Menschen, die fähig sind, sie umzusetzen.

Sozialunternehmertum, Social Entrepreneurship oder auch kurz SE, ist deshalb zum „It“-Thema der Wirtschaft geworden. Das Image hat die Schmutzdecke der hoffnungslosen Idealisten und selbsternannten Gutmenschen längst verlassen. Beim Weltwirtschaftsforum in Davos sind Social Entrepreneurs rund um Bill Gates zu hofierten Stars geworden. Und auch in Deutschland wird ihnen der rote Teppich ausgerollt: Aus-

zeichnungen ehren herausragende Sozialunternehmer, Venture Capital- und Private Equity-Firmen (z. B. Bonventure in Deutschland und LGT in Liechtenstein) engagieren sich auf dem Gebiet, Stiftungen haben SE in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen. Gipfeltreffen wie der „Genisis Summit“ in Berlin bringen



Johanna Mair, Professorin für Strategisches Management, IESE Business School. Foto: Küsters

Experten aus allen Branchen zusammen, Universitäten und Business Schools bieten Kurse an, die ersten Lehrstühle mit gezielten Forschungs- und Ausbildungsprogrammen für SE sind bereits eingerichtet. Ist dieses wachsende Interesse an SE eine neue Spielart der westlichen Sinnsuche und damit ein vorübergehendes Phänomen? Oder entsteht hier eine Bewegung, die tatsächlich die Kraft entwickelt, systemverändernd zu wirken?

Social Entrepreneurship steht an einem Scheideweg, deshalb ist beides denkbar. Die Idee muss jetzt an Momentum gewinnen, sonst wird sie sich als Modethema der Jahrtausendwende totlaufen. Werden einzelne Sozialunternehmer wie Muhammad Yunus zu Heroen gekrönt, so hilft dies der Sache nur wenig. Doch Tausende namenlose Einzelkämpfer weltweit haben den Beweis erbracht, dass die Idee funktioniert, ihre Geschäftsmodelle erfolgreich sind. Nun ist es am privaten und öffentlichen Sektor zu erkennen, dass die Zusammenarbeit mit Sozialunternehmern mehr bringen kann als nur Image und gute PR. Zwei deutliche Trends in die richtige Richtung zeichnen sich hier momentan ab: Wis-

senstransfer und institutionelle Partnerschaften.

Wissenstransfer: Sozialunternehmer haben von etablierten Unternehmen gelernt, Businesspläne zu erstellen, effiziente Prozesse einzuführen oder neue Formen des Management zu entwickeln. Neuerdings entdecken allerdings auch etablierte Unternehmen die Möglichkeit, von Sozialunternehmern zu lernen. Denn diese entwickeln ja ihre Geschäftsmodelle unter extremen Bedingungen, müssen bei der Umsetzung beträchtliche Hürden überwinden. Ihre Projekte erfordern außerordentlich kreative Strategien. Solches Wissen ist im privaten Sektor Gold wert – besonders in der Krise. Unternehmensberatungen (beispielsweise McKinsey), Rechtsanwaltskanzleien (Lex Mundi), aber auch andere Unternehmen (Zurich Financial Services) bieten ihren Mitarbeitern schon länger Pro-Bono-Projekte bei Sozialunternehmen an. Diese Auszeiten sind beliebt, weil sie für die Beteiligten eine ganze Palette von positiven Anreizen bieten – von der Sinnfindung bis zum Erlernen neuer Kompetenzen. Doch greifen solche Programme noch immer zu kurz: der Wissenstransfer

muss in beide Richtungen funktionieren und er muss Teil der Unternehmensstrategie werden.

Partnerschaften: Spätestens seit dem Friedensnobelpreis für Muhammad Yunus und Grameen haben die Unternehmensstrategen die Social Entrepreneurs im Visier. Insider-Kenntnisse und Erfahrungsressourcen der Sozialunternehmer sind für viele Firmen enorm hilfreich, etwa deren Wissen über effiziente Verteilungskanäle oder zuverlässige, nicht korrupte Partner vor Ort. Für Unternehmen dürfte sich die Bemühung, gemeinsam mit Sozialunternehmern innovative Geschäftsmodelle anzugehen, schon in nächster Zukunft auszahlen. Zum einen erweisen sich solche Kollaborationen als großer Vorteil im Zugang zu neuen Märkten am Fuße der Wohlstandspyramide. Andererseits bietet sich die Chance, mit dem erlernten frischen Denken auch in den Heimatmärkten neue Wege zu gehen. Eine Reihe deutscher Unternehmen (etwa BASF) sondieren, wie eine Kooperation mit Social Entrepreneurs ihre Marktposition verbessern kann. Die eine Seite bringt ihre finanziellen Ressourcen ein, die andere ihre Nischen-Expertise.

Und warum das alles? Die westliche Welt hat ein vitales politisches und ökonomisches Interesse, dass hartnäckige Probleme am unteren Ende der Gesellschaftspyramide nachhaltig gelöst werden. Social Entrepreneurship bietet dazu geeignete Konzepte. Diese große Chance kommt nicht wieder. Wir dürfen sie nicht verspielen.