

Max Planck Institut für Ökonomik  
Abteilung Entrepreneurship Growth and Public Policy

Seminar im Sommersemester 2009

## „Unternehmertum und Nachhaltigkeit“

**Management von finanziellen und Humanressourcen für Social Entrepreneurs**

**License (Open Access)**

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited. See <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>

**Author:** Friedemann Polzin

E-mail: [mail@friedemannpolzin.de](mailto:mail@friedemannpolzin.de)

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Finanzielles und Humankapital im Entrepreneurship.....	2
2.1	Definition Entrepreneurship.....	2
2.2	Management & das Netzwerk als Quelle von Finanz- und Humankapital. .	3
3	Finanzielles und Humankapital im Social Entrepreneurship.....	4
3.1	Definition Social Entrepreneurship.....	4
3.2	Management.....	7
3.3	Das Netzwerk als Quelle von Finanz- und Humankapital.....	8
4	Fallbeispiele.....	11
4.1	Bromley-by-Bow Centre (Leadbeater 1997).....	11
4.1.1	Allgemeines.....	11
4.1.2	Finanzkapital.....	12
4.1.3	Humankapital.....	12
4.1.4	Management.....	12
4.2	Atmosfair gGmbH (eigene Fallstudie).....	13
4.2.1	Allgemeines.....	13
4.2.2	Finanzkapital.....	13
4.2.3	Humankapital.....	14
4.2.4	Management.....	14
5	Diskussion.....	15

## **1 Einleitung**

Das soziale Netz in der Gesellschaft befindet sich in einem Umbruch. Neue soziale Akteure nehmen bisher klassisch staatliche Tätigkeiten im Gesundheits- und Bildungswesen wahr oder entwickeln neue Ansätze zur Lösung globaler Probleme wie wachsender Armut oder Klimawandel.

*„Das soziale Unternehmen wäre eine neue Form von Unternehmen auf dem Markt, das das Ziel verfolgt, die Welt zu verändern. Investoren, die ihr Geld in sozialen Unternehmen anlegen, bekämen ihre Investitionen später zurück, ohne Dividenden zu verlangen. Sämtliche Gewinne würden in die Firma reinvestiert, um deren Marktanteil zu vergrößern und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. [...] Selbst in reichen Ländern würden junge Menschen dieses Wirtschaftskonzept attraktiv finden, weil sie etwas bewegen könnten, indem sie kreativ sind. Das wäre die Lösung für sämtliche sozialen und ökonomischen Probleme der Welt“* (Muhammad Yunus, Gründer der Grameenbank)

Wie gestaltet sich nun aber die Rolle des Unternehmertums als Agent des sozialen bzw. ökonomischen Wandels? Wie unterscheiden sich kommerzielles Unternehmertum und soziales Unternehmertum im Bezug auf ihre finanziellen und Humanressourcen? Welche Rolle spielt das soziale Kapital, das Netzwerk, bei der Ressourcengewinnung? Wie kann dieser Prozess durch das Management gelenkt und an der Mission ausgerichtet werden?

Ausgehend von den Ergebnissen der Entrepreneurshipforschung soll entwickelt werden, inwiefern sich Elemente bei „Social Entrepreneurship“ wiederfinden und wenn ja, wie sie unter den veränderten Bedingungen verhalten.

Ein Fallbeispiel aus dem vereinigten Königreich bzw. aus Deutschland illustriert den theoretischen Teil dieser Arbeit und gewährt Einblicke in das Geschäftsmodell und Management von sozialen Unternehmen wie sie der ökologischen bzw. sozialen Herausforderung begegnen.

## **2 Finanzielles und Humankapital im Entrepreneurship**

### **2.1 Definition Entrepreneurship**

Um eine theoretische Basis für den Aufbau dieser Arbeit zu schaffen, ist eine genaue Definition des Terms „Entrepreneur“ notwendig. Schumpeter

(1934) analysiert Entrepreneurship als einen „*Schlüsselprozess, welcher Ressourcen in einer neuen Weise kombiniert und Arbeitsplätze schafft, was schließlich den Fortschritt der gesamten Volkswirtschaft ermöglicht*“. (Neck u. a. 2009) Auch die Definition der OECD hebt den Einfluss des Entrepreneurs auf die Gesamtwirtschaft hervor. „*Entrepreneurs sind Agenten des Wandels und des Wachstums in einer Marktwirtschaft. Sie können dazu beitragen, die Erzeugung, Verbreitung und Anwendung innovativer Ideen zu beschleunigen. [...] Entrepreneurere suchen und identifizieren nicht nur potentiell profitable wirtschaftliche Gelegenheiten, sondern sind auch bereit, Risiken zu übernehmen um herauszufinden, ob ihre Intuition richtig ist.*“ (OECD, 1998).

Mit diesen Definitionen lässt sich der Prozess des Entrepreneurship als Wahrnehmen einer Möglichkeit, der Kontrolle über Ressourcen und des Managements eines Netzwerks darstellen.

Austin, Stevenson und Wei-Skillern (2006) entwickelten basierend auf den Überlegungen von Sahlman (1996) ein Modell des Unternehmertums (Abbildung 1) mit vier verbundenen Komponenten: Menschen und Ressourcen (**P**), ein Netzwerk im weiteren Sinne (**C**), Verteilung der Ressourcen

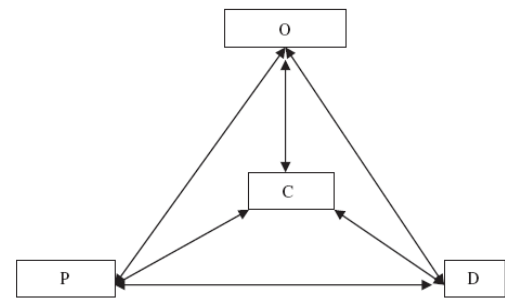


Abbildung 1: PCDO Modell (Sahlman 1996)

und Gewinne (**D**), sowie die Möglichkeiten und Hoffnung auf zukünftigen Gewinn bzw. die Veränderung des Sektors durch Innovation (**O**). Zentrale Bestandteile sind dabei das Netzwerk, ein „Marktplatz“ auf dem sich Möglichkeiten ergeben und Ressourcen gewonnen werden sowie Mitarbeiter bzw. Ressourcen, die in das Unternehmen eingebunden werden um es zum Erfolg zu bringen. Auf der anderen Seite herrscht hier Wettbewerb um die knappen Ressourcen und Marktanteile, was langfristig zum ausscheiden ineffizienter Unternehmen führt. („Crowding out“)

## 2.2 Management & das Netzwerk als Quelle von Finanz- und Humankapital

Wie bei den modelltheoretischen Überlegungen bereits ausgeführt erfolgt die Generierung bzw. Akquisition von Ressourcen über ein Netzwerk in welches der

Gründer aber auch das neue Unternehmen eingebunden ist. Finanzkapital wird sowohl über die Familie und Freunde als auch über Banken bzw. Venture-Capital-Geber oder Ersparnisse bereit gestellt. Humanressourcen stellen zum einen die persönlichen Fähigkeiten des Gründers als auch Art und Qualifikation der Mitarbeiter dar.

Familienmitglieder und Freunde werden sich schon in einer sehr frühen Phase des Unternehmens beteiligen. Sie bilden daher die Grundausstattung an finanziellen Ressourcen, Humankapital und sozialem Kapital (Gemeinschaft, Netzwerk). Darüber hinaus haben die Eigenschaften des Entrepreneurs selbst, Bildung (Wissen ohne Bezug zum Unternehmen) und Management Know-How (in der Person des Unternehmers oder von Beratern bzw. Partnern) erheblichen Einfluss auf das Überleben und das Wachstum des Unternehmens. Allgemeines Humankapital (Schulbildung u.a.) hat einen Einfluss auf Überleben und Wachstum, Management-Know-How besitzt dagegen einen begrenzten Einfluss. (Cooper u. a. 1994)

Uzzi (1999) stellt fest, dass die soziale Eingebundenheit (embeddedness), ein Konzept aus der Soziologie, sich auf die Konditionen für den Zugang zu finanziellen Ressourcen auswirkt. So sind vor allem die engen Beziehungen entscheidend. Sie ermöglichen es, auf unter anderen Umständen nicht verfügbare Ressourcen zuzugreifen und die Transaktionskosten bzw. Zinsen zu senken.

Venture-Capital-Geber verfolgen das Ziel eines „financial return on investment“, das Geschäftsmodell und der Businessplan des Unternehmens müssen diesen Anforderungen genügen, denn als Miteigentümer sind sie direkt an den Gewinnen und Verlusten des Unternehmens beteiligt bzw. können im Falle eines Verkaufs der Anteile ebenfalls profitieren. Durch ihre Miteigentümerschaft üben sie starken Einfluss aus. Gleichzeitig bringen sie Managementwissen ein. (Schäfer & Schilder 2009)

Eine starke Interaktion mit Umfeld wurde auch im Bezug auf die Humanressourcen der Entrepreneure festgestellt. Insbesondere in der Start-Up-Phase sind enge soziale Bindungen des Unternehmers und der damit verbundene Zugang, beispielsweise zu unentgeltlicher Arbeit von Familienmitgliedern kritische Überlebens- bzw. Erfolgsfaktoren. (Bruderl & Preisendorfer 1998)

Finanz- und Humankapital sind gleichwertige Ressourcen für einen Gründer. Das heißt der Zugang zu beiden Ressourcen ist für den Erfolg des Unternehmens

zwingend notwendig, jedoch kann eine nicht ausreichende Ausstattung mit der einen oder anderen Ressource kompensiert werden. (Chandler & Hanks 1998)

Das Management des sozialen Kapitals kann als das „wie“ des Entrepreneurship definiert werden. Klassisch besteht dieser Prozess aus Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens. Stevenson (1990) schlägt vor, den Modus des Managements im Hinblick auf Entrepreneurship anzupassen. Dabei handelt es sich zum einen um Strukturen, welche die Schaffung bzw. Anbindung von internen und externen Netzwerken als auch die schrittweise Verteilung bzw. das Teilen von Ressourcen ermöglichen. Zusätzlich gilt es auch bei den Mitarbeitern Schlüsselqualifikationen zu trainieren, die das unternehmerische Handeln fördern. Dadurch können zusätzlich zu den gewonnenen Ressourcen neue Möglichkeiten (Opportunities) unter Nutzung des Netzwerkes (Context) erzeugt werden.

### 3 Finanzielles und Humankapital im Social Entrepreneurship

#### 3.1 Definition Social Entrepreneurship

„Social Entrepreneurship“ ist ein in der Forschung noch sehr junges Thema, es konnte sich noch keine allgemeine Definition durchsetzen. In seinem Buch „The rise of the social entrepreneur“ grenzt der Autor das zugrunde liegende Verhalten folgender Maßen ab: *„The use of entrepreneurial behavior for social ends rather than for profit objectives, or alternatively, that the profits generated from market activities are used for the benefit of a specific disadvantaged group.“* (Leadbeater 1997)

Dees (1998) beschreibt die Eigenschaften von „Social Entrepreneurs“ wie folgt:

*„Play the role of change agents in the social sector, by: 1) Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), 2) Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, 3) Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, 4) Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and 5) Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.“*

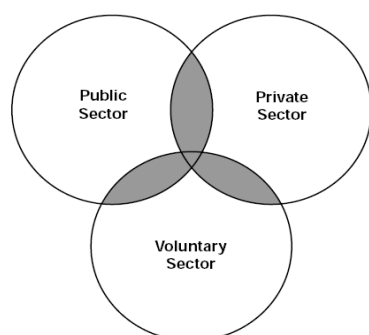


Abbildung 2: Sektor des sozialen Unternehmers (Leadbeater 1997)

Diese zwei Definitionen verdeutlichen bereits, dass „Social Entrepreneurship“ nicht an rechtliche Strukturen oder Sektoren

gebunden ist. Abbildung 2 zeigt Bereiche in denen soziale Unternehmen agieren. Sowohl gemeinnützige als auch nicht gemeinnützige bzw. Hybridformen gehören dazu. Die Entscheidung für ein kommerzielle oder nicht kommerzielle Rechtsformen hängt häufig von dem speziellen Geschäftsmodell und den sozialen Bedarfen ab, welche das Ziel der Aktivitäten bilden. (Mair & Marti 2006)

„Social Entrepreneurs“ versuchen die Ursache der sozialen Probleme zu erkennen und diese durch innovative Geschäftsmodelle zu lösen. Sie versuchen eine Mission aufzubauen, die es ihnen ermöglicht einen lang anhaltenden sozialen Einfluss auszuüben. Der dafür benötigte Zugang zu Ressourcen spiegelt sich in ihrer Strategie wider und benötigt eine enge Verbindung mit den Gemeinschaften in denen sie sich bewegen und in denen auch ihre Kunden zu finden sind. Diese Vertrauensbindung wird auch durch ein erhöhte Ressourcenverantwortlichkeit und Transparenz ausgedrückt. (Dees 1998)

Verändert man das Entrepreneurship Modell von Sahlman (1996) (Abbildung 1) entsprechend der Definition von „Social Entrepreneurship“ entsteht ein neues Gerüst, was sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zum kommerziellen Unternehmertum beinhaltet. (Abbildung 3) Im Mittelpunkt soll dabei die Generierung von sozialem Wert stehen, welche von der Mission (Opportunity) bzw. den vorhandenen Ressourcen (People, Capital) direkt beeinflusst wird. Den äußeren Rahmen bildet das Netzwerk.

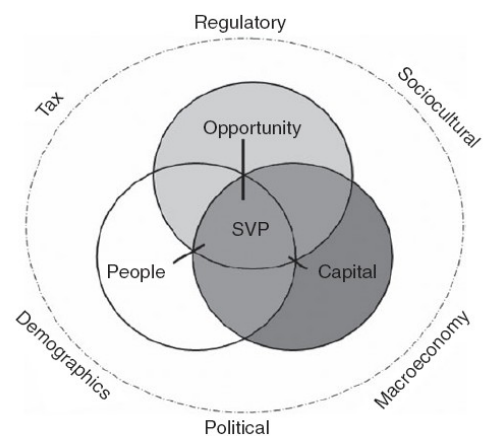


Abbildung 3: Modell "Social Entrepreneurship" (Austin u.a. 2006)

Im Bezug auf die Möglichkeiten werden die größten Differenzen erwartet, da kommerzielles Entrepreneurship seinen Fokus auf neue Bedarfe legt wohingegen soziales Entrepreneurship längerfristige soziale Notwendigkeiten mit innovativen Ansätzen zu lösen versucht. Das weitere Netzwerk (context) von beiden Arten des Entrepreneurship ist ähnlich, dennoch hängen „Social Entrepreneurs“ durch höhere und andauernde Interaktion mit ihrem Umfeld aufgrund ihrer Mission stärker davon ab. (Austin u. a. 2006) Diese Situation wird auch als Strukturtheorie bezeichnet, in der der Agent nicht von der Struktur (Gemeinschaft, Netzwerk) zu trennen ist. (Mair & Marti 2006)

Die zentralen Unterschiede von sozialem und kommerziellen Unternehmertum liegen in der Mobilisierung von Ressourcen (Mitarbeiter und Finanzierung), welche im Abschnitt 3.3 näher erläutert werden. Freiwillige als Mitarbeiter und Diversität in der Finanzierung sind hier die wesentlichen Merkmale. Schlussendlich stellen sich die Beziehungen (deals) zwischen den einzelnen Stakeholdern wesentlich komplexer dar.

Die Grenzen zwischen der Organisationseinheit und dem Umfeld sind bewusst fließend. Wenn das Unternehmen die einzelnen Knoten zu einem Netzwerk verknüpft, entsteht der Mehrwert dieser Ressourcenbasis. (Stryjan 2006)

### **3.2 Management**

Das Management eines sozialen Unternehmens gestaltet sich unter den bisher aufgeführten Bedingungen schwierig. Jerr Boschee (2003) beschreibt diesen Prozess als organisatorischen Fokus, bei dem es darum geht die laufenden Programme anhand eines Gerüsts auf ihren sozialen Zweck und die finanziellen Anforderungen hin zu bewerten und ggf. bei ungünstiger Konstellation, diese Aktivitäten einzustellen. Sollte man jedoch Marktführer oder der einzige Anbieter sein, ist es sinnvoller im Sinne des sozialen Wandels, neue Quellen für die Finanzierung dieser Aktivitäten zu gewinnen, als die Aktivität einzustellen. Ergebnis einer anderen Untersuchung ist zudem, dass eine Reduktion der Programme den „Social Entrepreneurs“ erlaubt mehr Menschen in ihren Kerngeschäften zu bedienen und somit ihre Mission voranzubringen. (Jerr Boschee 2001)

Zudem müssen Führungskräfte als Agenten des sozialen Wandels gewisse Führungsgrundsätze besitzen. So wird eine aussagekräftige Vision gezeichnet, um mögliche Lösungen für soziale Probleme und die Aufmerksamkeit anderer zu erreichen. Ein effektives Stakeholdermanagement ist ebenso ein kritischer Erfolgsfaktor wie die Fähigkeit zur Kommunikation und politische Fähigkeiten. Die Beziehungen sind vielfältig ausgestaltet, da Geldgeber, Manager und Mitarbeiter einen unterschiedlichen Hintergrund besitzen. So können es z.B. Freiwillige, Aufsichtsräte oder andere Partner sein. (Austin u. a. 2006) Darüber hinaus müssen soziale Führungskräfte mehr als ihre kommerziellen Gegenüber eine emotionale Verbundenheit zu ihrem Unternehmen erzeugen sowie anderen die Möglichkeit geben, dass ihre Stimme gehört wird um sich diese Unterstützung langfristig zu sichern. (London 2008)



Roper und Cheney (2005) stellen die Frage ob sozial verantwortliche, nachhaltige Unternehmungen ohne charismatische Führungskräfte erfolgreich sein kann. Dies ist klar zu verneinen. Andere Formen wie rechtliche Autorität bzw. Bürokratie würden dem Modell des sozialen Unternehmens mit flacher Hierarchie und Motivation aller Beteiligten zuwider laufen.

Flannery und Deiglmeier (1999), identifizieren zwei wesentliche Herausforderungen für soziale Manager. Erstens das Erreichen von Effizienz bei gleichzeitigem ausbalancieren der sozialen und finanziellen bzw. wirtschaftlichen Ziele und zweitens das Finden und Halten von Führungskräften. Ersteres wird auch als duale Rolle des Managements bezeichnet und erweist sich als besonders schwierig. Unsicherheit und Zielkonflikte der Stakeholder tragen dazu bei, dass die Geschäftsführer verschiedene Strategien zur Erreichung ihrer Ziele bereithalten müssen, da sich auch die finanzielle Lage des Unternehmens stetig ändert. Das Management sollte daher in jedem Fall den Erreichungsgrad der Ziele beobachten und vor dem Hintergrund der nachhaltigen Bestandssicherung des Unternehmens zwischen sozialen und finanziellen Zielen abwägen.

Das Finden und Halten von Führungskräften erweist sich als erfolgskritisch. Sie sollten kaufmännische Kenntnisse ebenso mitbringen wie die Fähigkeit Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zu führen. Teamfähigkeit und die Identifikation mit der Mission sind weitere Eigenschaften und besitzen darüber hinaus mehr Relevanz als in kommerziellen Unternehmen.

### **3.3 Das Netzwerk als Quelle von Finanz- und Humankapital**

Dem Konzept des sozialen Eingebettetseins von „Social Entrepreneurs“ (Stryjan 2006) entsprechend, spielt das Vernetztsein bei „Social Entrepreneurs“ eine deutlich wichtigere Rolle, denn ihre Mission kann nur das effektive Zusammenwirken verschiedener sozialer Akteure erreicht werden: Soziale Innovation. Soziales Kapital, ein Netzwerk aus Beziehungen und persönlichen Bindungen, welches die Gemeinschaft verkörpert, wird hier für die Schaffung von greifbaren und nicht greifbaren Vermögenswerten genutzt. Dabei hat eine hohe Eingebundenheit einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz und den Zugang zu Ressourcen. (Thompson u. a. 2000; Mair & Marti 2006)

Gegenüber den kommerziellen Unternehmen sind finanzielle und Humanressourcen bzw. deren Management unterschiedlich ausgeprägt. So besteht das Humankapital zum einen aus Angestellten, darüber hinaus gehören auch

Freiwillige und (je nach Mission bzw. Sektor) auch benachteiligte Menschen zu den Humanressourcen eines sozialen Unternehmens.

Daraus ergeben sich einige Herausforderungen für soziale Unternehmer: Im Bereich der Humanressourcen müssen neue Möglichkeiten des Anreizes zur Mitarbeit gefunden werden, denn die Löhne, welche soziale Unternehmen bezahlen (können) liegen im Durchschnitt 20% niedriger als in vergleichbaren Positionen im Privatsektor. (Preston 1989) Der Verzicht auf Lohn wird hier als Arbeitsspende angesehen um positive soziale Externalitäten zu generieren, was den Zulauf an qualifizierten Arbeitskräften erklären würde. Diese Arbeitskräfte benötigen besondere Führung. Flannery und Deiglmeir (1999) schlagen dennoch ein Bonussystem als Anreiz vor, das sich an den Verkaufszahlen des Produktes bzw. der Dienstleistung orientieren sollte um insbesondere Hochqualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen.

Freiwillige Mitarbeiter sind ein ambivalenter Teil der Humanressourcen. Auf der einen Seite zahlt der „Social Entrepreneur“ für sie kein Arbeitsentgelt. Auf der anderen Seite sind sie meist für die verschiedenen Aufgaben nicht professionell ausgebildet und ihre Koordination benötigt einen höheren Managementaufwand. Dennoch stellen sie einen strategischen Vorteil der sozialen Unternehmen gegenüber ihren kommerziellen Gegenparts dar, denn sie sind nicht nur Mitarbeiter sondern auch Multiplikatoren und soziales Kapital, welches dem Unternehmen Zugang zu anderen Ressourcen sowie Weitergabe von Wissen ermöglicht.

Sozial benachteiligte Mitarbeiter finden sich bislang ebenfalls fast ausschließlich in sozialen Unternehmen. Das ergibt sich aus der Mission, da viele solche Unternehmen im Bereich Training und Entwicklung zu finden sind, wo es Aufgabe ist diese Menschen wieder für eine weitergehende Tätigkeit zu qualifizieren. Hier gilt es die gesamten Einflüsse, die das Unternehmen auf die einzelne Person hat und umgekehrt zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang tut sich ein weiteres Spannungsfeld auf: Einerseits ist die Produktivität dieser Mitarbeiter oft durch ihre sozialen Probleme eingeschränkt und gefährdet damit den langfristigen Fortbestand des Unternehmens doch andererseits ist ein angemessener Lohn, mit dem sie diese Probleme lösen können, ein zusätzlicher Beitrag zur Mission. (Flannery & Deiglmeier 1999)

Finanzkapital setzt sich aus eigenen Gewinnen, insofern einer Geschäftstätigkeit

nachgegangen wird, Spenden, Unterstützung von Familie und Freunden, Kredite von Banken als auch aus öffentlichen Geldern zusammen. Venture Capital ist in der Regel nicht verfügbar, da geeignete Methoden zum Messen der Leistung eines sozialen Unternehmens (noch) nicht existieren. (Dees 1998; Mair & Marti 2006) Allerdings ist das Verhältnis von Venture-Capital-Gebern zu sozialen Unternehmen noch ungeklärt. (Certo & Miller 2008)

Mit Spenden verbunden ist in der Regel ein Zweck, der von der annehmenden Organisation einzuhalten ist. Unterschiedliche Spender verfolgen unterschiedliche Ziele, die es in der Strategie zu berücksichtigen gilt. Abhängig von der Höhe der Zuwendung ist ein mehr oder weniger formaler Untersuchungsprozess des Spenders. Es entsteht ein zweistufiges Modell (Gronbjerg u. a. 2000) bei dem es zuerst darum geht Zugang zum Netzwerk der Spender zu bekommen, was meistens über persönliche Beziehungen funktioniert. Danach konkurriert das Unternehmen mit anderen um die zur Verfügung stehenden Mittel. Gleiches gilt auch bei der Vergabe von staatlichen Mitteln bzw. Aufträgen.

Einkünfte aus Erwerbstätigkeit sollten nur in den Fällen generiert werden, in denen diese Aktivität direkt zur Kernmission des Unternehmens beiträgt, da das Unternehmen sonst zu viele Ressourcen binden würde und damit die Möglichkeiten einschränkt seine Hauptzielgruppe zu bedienen. (Zahra u. a. 2008) Zudem würden viele gemeinnützige Organisationen, die jetzt kommerzielle Aktivitäten starteten keine betriebswirtschaftlich sinnvolle Kalkulation aufstellen, da sie andere Finanzierungsquellen mit einrechnen und somit ineffizient arbeiten. (Foster & Bradach 2005)

Leadbeater (1997) verdeutlicht zusammenfassend noch einmal den Vorgang der Ressourcen-gewinnung über ein Netzwerk: Der Kreis des sozialen Kapitals. (Abbildung 4) Beginnend mit einer Grundausstattung von Beziehungen

und Kontakten, die über Werte und Interessen miteinander verbunden sind wird physisches Kapital (z.B. ein Gebäude) und schließlich finanzielles Kapital

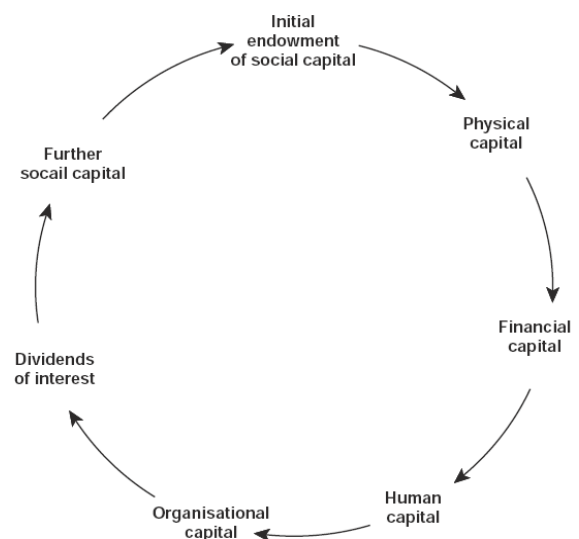


Abbildung 4: Kreislauf des sozialen Kapitals (Leadbeater 1997)

akquiriert. Das physische Kapital ist meist ein sichtbarer Vermögenswert, der es einfacher macht Finanzierung anzuwerben. (Thompson u. a. 2000) Mit diesen Ressourcen wird schließlich Humankapital angeworben. Im Laufe der Geschäftstätigkeit werden weiteres Know-How und Methoden generiert (Organisatorisches Kapital). Der geschaffene Wert schließlich in der finalen Phase wieder an die Umwelt zurückgegeben.

## **4 Fallbeispiele**

### **4.1 Bromley-by-Bow Centre (Leadbeater 1997)**

#### **4.1.1 Allgemeines**

1984 wurde das Bromley-by-Bow Centre in einer der sozial schwächsten Regionen Großbritanniens von Andrew Mawson, dem ortsansässigen Pfarrer, gegründet. Nachdem viele private Unternehmen weggegangen waren, blieb die Region wie ausgestorben zurück und öffentliche Gelder wurden nicht investiert. Mawson entschied sich einen offenen Ansatz zu wagen und die ungenutzten Gebäude in der Gemeinde zu nutzen. Die ersten Aktivitäten umfassten das Vergeben von Räumen für verschiedene Projekte, die Einbindung einer Behindertengruppe sowie ein Café für ca. 30 Kinder, welches sich nach einiger Zeit durch die Verkäufe selbst tragen konnte.

Mawsons offene Strategie führte zu einer bemerkenswerten Transformation. Die Kirche ist renoviert worden und dient als eine Krankenstation und Kinderkrippe während der Woche und wird an den Wochenenden für den Gottesdienstbetrieb genutzt. Das Zentrum ist außerdem eine Alphabetisierungs- und Beratungsstelle für ca. 300 bengalische Familien. Im weiteren Verlauf wird für 1,4 Mio £ ein Gesundheitszentrum gebaut. Die Einnahmen aus der Vermietung an Ärzte werden von einem Entwicklungsfonds verwaltet und sollen später in weitere Projekte investiert werden. Es entstehen Projekte mit Versicherungen, die nach Auswegen aus der Jugendkriminalität suchen wollen. Hinzukommt der Zuschuss einer Bank zur Unterstützung von jungen Entrepreneuren, um die Region auch privatwirtschaftlich wieder attraktiv zu machen bzw. die Zahl der Arbeitslosen zu reduzieren.

#### **4.1.2 Finanzkapital**

Das Bromley-by-Bow Centre bezieht Finanzen aus einem Netzwerk an Quellen.

Schon relativ früh im Lebenszyklus dieses sozialen Unternehmens wurde eine kommerzielle Aktivität zur Generierung von Einkommen eingesetzt und funktionierte, weil es Teil der Mission zur Wiederbelebung der Region war. Darüber hinaus spielen Spenden und das Bereitstellen einer Plattform für andere Projekte eine große Rolle. So sind kommerzielle Partner wie die Royal SunAlliance und die Natwestbank essentielle Partner.

#### **4.1.3 Humankapital**

Die Gemeinschaft des Zentrums basiert auf der Philosophie „Offenheit und Einbindung“. Dahingehend sind die wichtigsten Humanressourcen, die Ideen und das Wissen der Angestellten, ehrenamtliche Helfer und Nutzer. Der Austausch und das Vertrauen unter den Beteiligten und mit externen kommerziellen Partnern bilden die Grundlage. Eine optimale Integration aller an dem Programm teilnehmenden Berufe wie Bildung, Erziehung, Gesundheit und Sport gehört weiterhin zu den Kerndienstleistungen des Zentrums.

#### **4.1.4 Management**

Das Center-Management besteht aus einem Hauptamtlichen Kernteam. Den Ansatz dieses Teams beschreibt Allison Trimble, die Geschäftsführerin des Zentrums so: *„Es ist ein lockeres aber zugleich festes Gerüst. Locker genug für die Mitglieder, sich die Freiheit zu nehmen pro-aktiv zu sein und auf Ideen schnell zu reagieren, aber dennoch fest genug damit die gemeinsamen Werte eine Richtung vorgeben. Die Führungskräfte sind sozial und unternehmerisch tätig. Sie sollen aber dennoch weniger die Projekte koordinieren als einen Umfeld zu schaffen, welches eine gewisse Vision und Mission begünstigt.“* Verbundenheit, Kreativität und Exzellenz sind wesentliche Bestandteil der Managementphilosophie. So gibt es regelmäßige Teammeetings doch die Atmosphäre ist offen und gelöst, ohne die ein kreatives Denken kaum möglich wäre.

### **4.2 Atmosfair gGmbH (eigene Fallstudie)**

#### **4.2.1 Allgemeines**

Atmosfair entstand 2003 als Gemeinschaftsinitiative des Reiseveranstalterverbandes „Forum anders Reisen“ und der Umwelt- und Entwicklungsorganisation „Germanwatch“. Ziel ist es den Flugzeugverkehrs-

bedingten CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu neutralisieren, der die Weltgemeinschaft vor große Herausforderungen stellt. Passagiere zahlen freiwillig für die von ihnen verursachten Klimagase. Das Geld wird zum Beispiel in Solar-, Wasserkraft-, Biomasse- oder Energiesparprojekte investiert, um dort eine Menge Treibhausgase einzusparen, die eine vergleichbare Klimawirkung haben wie die Emissionen des Flugzeugs. Finanziert werden Projekte in Entwicklungsländern. Kontrolliert werden die Projekte von Gremien und technischen Organisationen, die im Rahmen des Klimaprotokolls von Kyoto entstanden sind. So können die Kunden sicher sein, dass das Geld auch tatsächlich beim Klimaschutz ankommt. Die Projekte reichen von Solarthermie für Küchen in Indien über ein Kleinwasserkraftwerk in Honduras bis hin zu effizienten Brennholzkochern in Nigeria. Es erfolgt eine sehr enge Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern um eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung der Klimaschutzprojekte zu gewährleisten. Der Markt für solche Dienstleistungen ist noch sehr begrenzt innerhalb der Reisebranche. Atmosfair hat dort eine Nische gefunden und besetzt diese sehr gut.

#### **4.2.2 Finanzkapital**

Die Einnahmen von Atmosfair setzen sich größtenteils aus Spenden zusammen. Hinzukommen Zinsen für die Rücklagen. Grund für die hohen Zinseinnahmen ist ein sehr gute Integration von Atmosfair und seinen Partnern in der Reisebranche: Sowohl Anbieter von Reisen und Reisebüros (Thomas Cook und TUI) als auch Fluggesellschaften wie die Lufthansatochter AirPlus gehören dazu. Des Weiteren kommunizieren die Kunden (u.A. Hannover Rück, Electrolux sowie Greepeace und B90/Grünen) aktiv ihre Beteiligung und unterstützen damit die Mission in besonderer Weise. Ein kommerzieller Zweig entwickelte die CO<sub>2</sub>-Bilanzierungssoftware für Geschäftsreisen. Diese wird direkt vertrieben und drückt die Verwaltungskosten des gemeinnützigen Hauptengagements von Atmosfair. Da die Aktivität im Umfeld des Kerngeschäftes stattfindet und die Mission von Atmosfair unterstützt, ist das notwendige Wissen und die Erfahrung vorhanden, die benötigt wird um das Projekt zum Erfolg zu führen. Ein weiterer Baustein ist die durchgängig und für alle Stakeholder nachvollziehbare Berichterstattung über die einzelnen Aktivitäten.

### **4.2.3 Humankapital**

Als Basis für das Projekt fungiert ein fest angestellter Geschäftsführer sowie eine Reihe von Mitarbeitern, wobei nicht alle fest angestellt sind und teilweise nur bestimmte Leistungen übernehmen. Hinzu kommen ehrenamtlich tätige Mitarbeiter. Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind akademisch (Ingenieure und Naturwissenschaftler) und rekrutieren sich aus verschiedenen Forschungseinrichtungen zum Thema Klimawandel. Da Atmosfair aus einem wissenschaftlichen Projekt in öffentlicher Trägerschaft entstand werden durch die Schirmherren bzw. die Mitarbeiter selbst weiter gute Kontakte in die entsprechenden Einrichtungen gehalten. Es entsteht soziales Kapital zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

### **4.2.4 Management**

Eine genaue vertragliche Festlegung der Ziele und Standards genauso wie eine präzise Definition der Mission ermöglicht es dem Geschäftsführer, Dr. Dietrich Brockhagen die Strategie des Unternehmens zu formulieren und diese aktiv zu kommunizieren. Die flache Hierarchie der Organisation garantiert dabei eine effiziente Umsetzung und geringe Verwaltungskosten. Effizienz ist dabei nicht nur extern sondern auch intern Programm.

Zudem gehört zum Hauptaufgabenbereich die Steuerung der verschiedenen Stakeholder sowie die Gewinnung neuer Partner und Mitarbeiter um das Netzwerk von finanziellen und Humanressourcen zu erweitern.

## **5 Diskussion**

Im Folgenden sollen nun theoretische Ergebnisse und Fallbeispiele aus dem „Social Entrepreneurship“ verglichen werden. Bieten diese Ansätze genug Potential um die anvisierten Probleme zu lösen?

Wenngleich die Literatur zu sozialem Unternehmertum noch relativ jung ist, lassen sich doch einige Kernelemente erkennen: Ein innovatives Geschäftsmodell um die anstehenden sozialen Probleme zu lösen (Dees 1998) ist integraler Bestandteil von sozialem Unternehmertum. Konkret bedeutet dies für das Bromley-by-Bow Center, den Ansatz der Offenheit und Einbindung was dazu führt, dass die bis dahin ausgestorbene Region durch das Engagement vieler verschiedener Partner wiederbelebt wird. Atmosfair entwickelte ebenfalls einen neuartigen Ansatz. So wurde der Flugverkehr als einer der darunter liegenden

Ursachen des Klimawandels ausgemacht, die entsprechenden Akteure (Verursacher und Betroffene) identifiziert und eine Wertschöpfungskette entwickelt, die eine Umverteilung der Lasten vornimmt.

Die Mission eines sozialen Unternehmens kann nur durch das Zusammenwirken von verschiedenen sozialen Akteuren und einem effektiven Stakeholdermanagement erreicht werden, so eine weitere These. (Thompson u. a. 2000; Mair & Marti 2006) Dafür muss das Unternehmen in sein Umfeld eingebettet sein. (Stryjan 2006) In der Tat zeigt sich, dass sowohl die Fähigkeiten des Gründers im Bezug auf Kommunikation und politische Fertigkeiten (Austin u. a. 2006) als auch die Beziehungen innerhalb bzw. außerhalb der Organisation erfolgsentscheidend sind. Der hohe Anspruch des Gründers Andrew Mawson, gemeinsame Werte und eine hohe emotionale Verbundenheit der Angestellten, Helfer und Benutzer bilden im Bromley-by-Bow Zentrum die Basis für eine Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen (kommerziellen) Partnern und Projekten. Dietrich Brockhagen und seine Mitarbeiter von Atmosfair bringen Verbindungen in wissenschaftliche Einrichtungen und politische Institutionen sowie entsprechende Qualifikationen mit. Die große geographische Distanz zu Projekten in den Entwicklungsländern wird durch häufige Kommunikation mit direkten Kontaktpersonen vor Ort kompensiert.

Eine Diversität bei der Finanzierung (Austin u. a. 2006; Foster & Bradach 2005) lässt sich ebenfalls nachweisen. Allerdings kommen die daraus resultierenden Restriktionen bei den hier vorgestellten Unternehmen nur begrenzt zum Tragen, da sie ihre Mission eindeutig definiert haben und Mittel entsprechend investiert werden. Das Bromley-by-Bow Zentrum begann mit einem Großteil (Sach-)spenden, stellte sich aber mit den Gewinnen aus dem Café schnell auf ein zweites Standbein. Diese Orientierung führte schließlich auch zu Partnerschaften mit kommerziellen Unternehmen, welche eine wesentlich breitere Kapitalbasis zur Verfügung stellen konnten. Im Fall von Atmosfair kam der Schritt zur Einführung eines kommerziellen Produktes wesentlich später im Lebenszyklus. Das Ausstellen von Zertifikaten für Spenden ist jedoch eine Art Hybridprodukt (Erhalt einer Gegenleistung), wengleich Zuwendungen Dritter offiziell einen wesentlichen Anteil am Umsatz von Atmosfair ausmachen.

Verschiedene, für das Management anspruchsvolle Formen von Humankapital (Flannery & Deiglmeier 1999) finden sich ebenfalls in beiden Fallstudien wieder. Die Integration von qualifizierten Mitarbeitern in Bildung,



Erziehung, Gesundheit und Sport sowie z.B. das Management der Behindertengruppen erfordert einen integrativen Ansatz und bestätigt auch die These von Preston (1989), dass qualifizierte Mitarbeiter von der Schaffung sozialen Wertes motiviert werden. Das Bromley-by-Bow Zentrum folgt diesem Ansatz und ist mittlerweile einer der größten Arbeitgeber in der Region. Hinzu kommt die Integration von lokalem Personal, was zusätzlich Verbundenheit und Identifikation mit der Menschen mit ihrer Region schafft. Damit hat es nicht nur die Funktion eines Agenten des sozialen Wandels sondern auch der ökonomischen Veränderung übernommen. Atmosfair rekrutiert hingegen auf das Thema Klimawandel spezialisiertes Personal, sowohl Freiwillige als auch Angestellte, die gleichzeitig zusammen mit den Kunden als Multiplikatoren und soziales Kapital wirken.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein theoretisches Grundgerüst für die Umgangsweise von sozialen Unternehmen mit finanziellen und Humanressourcen gefunden wurde. Dennoch ist die Struktur der Organisationen so individuell wie ihre Mission. Darüber hinaus zeigen beide Unternehmen und die Theorie [Kreislaufs des sozialen Kapitals Leadbeater (1997)] den Anspruch einer nachhaltigen Lösung der eingangs exemplarisch formulierten Probleme Armut und Klimawandel. Soziale Unternehmen lassen sich demnach zu Recht als Agenten des Wandels bezeichnen.

## **Lizenz**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

## Literaturverzeichnis

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J., 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1-22.
- Boschee, J., 2003. Keep Or Kill? Score Your Programs. *Nonprofit World*, 21(5), 12-15.
- Boschee, J., 2001. Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. *Nonprofit World*, 19(4), 15-18.
- Bruderl, J. & Preisendorfer, P., 1998. Network Support and the Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Certo, S.T. & Miller, T., 2008. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Chandler, G.N. & Hanks, S.H., 1998. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 353-369.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. & Woo, C.Y., 1994. Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371.
- Dees, J.G., 1998. *The meaning of social entrepreneurship*,
- Flannery, D. & Deiglmeier, K., 1999. Managing the Social Purpose Enterprise. *Roberts Enterprise Development Fund*.
- Foster, W. & Bradach, J., 2005. Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, 83(2), 92-100.
- Gronbjerg, K.A., Martell, L. & Paarlberg, L., 2000. Philanthropic funding of human services: Solving ambiguity through the two-stage competitive process. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 9-40.
- Leadbeater, C., 1997. The rise of the social entrepreneur. *Demos, London*.
- London, M., 2008. Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*,

37(4), 313-326.

Mair, J. & Marti, I., 2006. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Neck, H., Brush, C. & Allen, E., 2009. The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13-19.

Preston, A.E., 1989. The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of labor economics*, 438-463.

Roper, J. & Cheney, G., 2005. The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5(3), 95-104.

Sahlman, W.A., 1996. Some thoughts on business plans. In *The Entrepreneurial venture*. Boston: Harvard Business School Press, S. 138-176.

Schäfer, D. & Schilder, D., 2009. Smart capital in German start-ups - an empirical analysis. *Venture Capital*, 11(2), 163-183.

Schumpeter, J.A. & Opie, R., 1934. *The theory of economic development*, Springer.

Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Stryjan, Y., 2006. The practice of social entrepreneurship: Notes toward a resource-perspective. *Entrepreneurship as social change: A third movements in entrepreneurship book.*, 35-55.

Thompson, J., Alvy, G. & Lees, A., 2000. Social entrepreneurship--a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5/6), 328.

Uzzi, B., 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.

Zahra, S.A. u. a., 2008. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, In Press.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,486746,00.html>

Atmosfair Jahresbericht 2007

[http://www.atmosfair.de/fileadmin/user\\_upload/Medien/af\\_jahresbericht07\\_klein.pdf](http://www.atmosfair.de/fileadmin/user_upload/Medien/af_jahresbericht07_klein.pdf)