



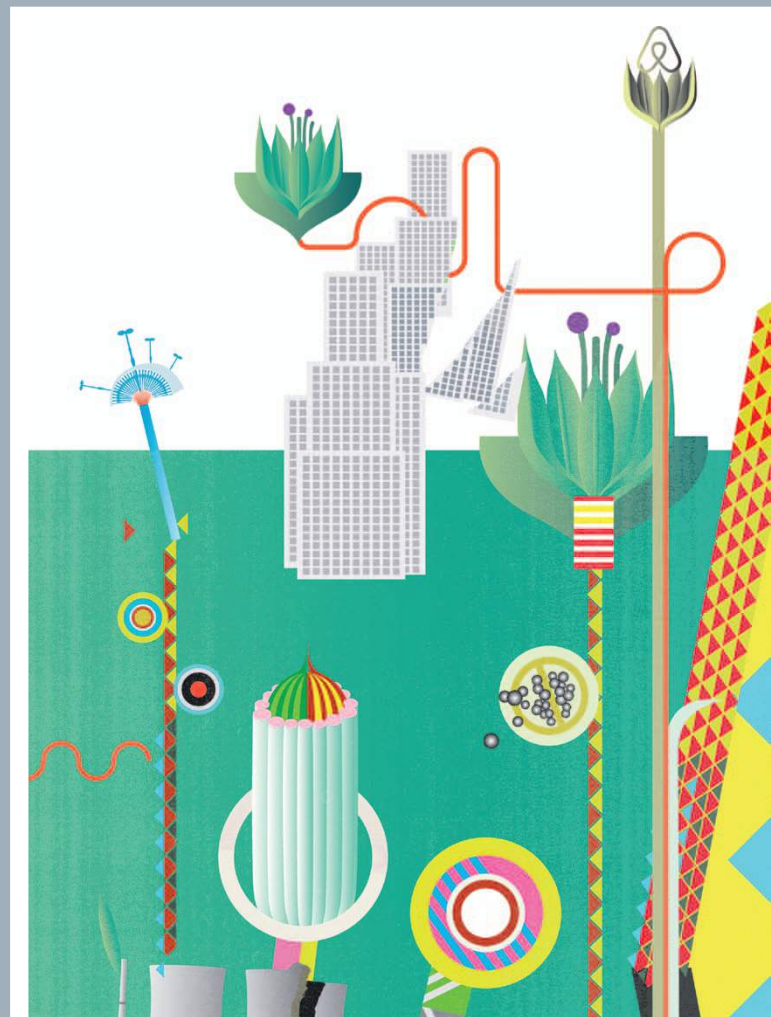
DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck** aus Heft 6/2015

## WEGBEREITER VON MILLIARDENMÄRKTEN

VON FELIX OLDENBURG



# WEGBEREITER VON MILLIARDENMÄRKTEN

Es ist noch nicht lange her, da wurden sozial angetriebene Unternehmer als Gutmenschen belächelt. Zu Unrecht. Viele der großen disruptiven Geschäftsmodelle sind ihnen zuzuschreiben. Eine Einordnung.

VON FELIX OLDENBURG







**D**ie Opfer sind prominent, sie alle wurden von den Marktumwälzungen offenbar im Schlaf überrascht, die Spurenlage ist unübersichtlich. Die Enzyklopädiebranche ist bereits vom Tisch. Medien- und Stromkonzerne straucheln. Autobauer und Hotels spüren, dass sie als Nächstes dran sein könnten.

Im Krimi würde man auf der Suche nach den Tätern bei dieser Beweislage zunächst der Spur des Geldes folgen. Denn wo es Verlierer gibt, gibt es immer auch Gewinner. So ebenfalls in dieser Situation: Der Onlinebildungssektor wird bald auf 30 Milliarden Euro wachsen. Grüne, dezentrale Energie ist allein in Deutschland bereits ein 35-Milliarden-Markt. Die Anbieter von Carsha-

ring und Co. werden laut einer aktuellen Studie binnen fünf Jahren allein in Europa sieben Milliarden Euro umsetzen. Und Hospitality-Phänomene, wie die Plattformen für Privatübernachtungen, Fair Trade oder Slow Food, wachsen in ähnlichen Größenordnungen.

Es sind jedoch nicht nur die zweifeligen jährlichen Wachstumsraten, die diese Märkte verbinden: Sie kommen alle aus einer vollkommen neuen Ecke. Verfolgt man ihre Wachstumskurven ganz an den Anfang zurück, zur auslösenden Innovation, erlebt man eine Überraschung. Denn sehr häufig finden sich dort keine kommerziellen Wettbewerber oder spezialisierten Forschungsinstitute, sondern eine bunte Truppe von Weltverbesserern, die ihre Organisationen nicht primär mit dem

Ziel gegründet haben, daraus Kapital zu schlagen, sondern weil sie ein gesellschaftliches Problem lösen wollten.

Interessanterweise sind es ausgerechnet diese sogenannten Social Entrepreneurs, die einige der größten Marktveränderungen der vergangenen zehn Jahre ausgelöst haben: Die dicken Bücher der Lexikonverlage sind etwa durch die Idee von Wikipedia-Gründer Jimmy Wales überflüssig geworden. Sein Ziel war es, das Wissen der Welt allen Menschen zugänglich zu machen. Den Stromversorgern entgehen inzwischen Gewinne, weil eine Energiewende stattgefunden hat, die jeden zum potenziellen Einspeiser von grünem Strom macht. Es waren sozial engagierte Unternehmer wie Ursula Sladek, Atomstromgegnerin und Gründerin der Elektrizitätswerke Schönau, die den Weg dafür geebnet haben. Auch am Anfang des Carsharings standen Sozialunternehmer. Inzwischen ist das einstige Nischenphänomen zur echten Bedrohung für die Automobilkonzerne geworden. Das Weltbild (und Wettbewerbsumfeld) der Hoteliers stellte Couchsurfing-Gründer Casey Fenton mit seiner These auf den Kopf, dass es nicht mehr als ein Sofa und einen Internetzugang braucht, um Übernachtungen anzubieten. Und in der Nahrungsmittel- und Restaurantbranche sind es Personen wie Paul Rice und Carlo Petrini, die für Umwälzungen wie Fair Trade und Slow Food verantwortlich sind. Bildungsanbieter wie Universitäten sind derweil mit neuen Angeboten wie der Khan Academy oder der University of the People konfrontiert, die Bildungsinhalte und sogar Hochschulabschlüsse ohne die etablierten Zugangsbarrieren anbieten.

Die Gründungsgeschichten der vorgestellten Beispiele sind vielfältig, die Resultate ähneln sich häufig: Aus den „Changemakern“, die eigentlich nur eine Sache zum Besseren verändern wollten, sind unbeabsichtigt und vielfach auch unbemerkt Marktpioniere und Revolutionäre geworden (siehe Kasten rechts).

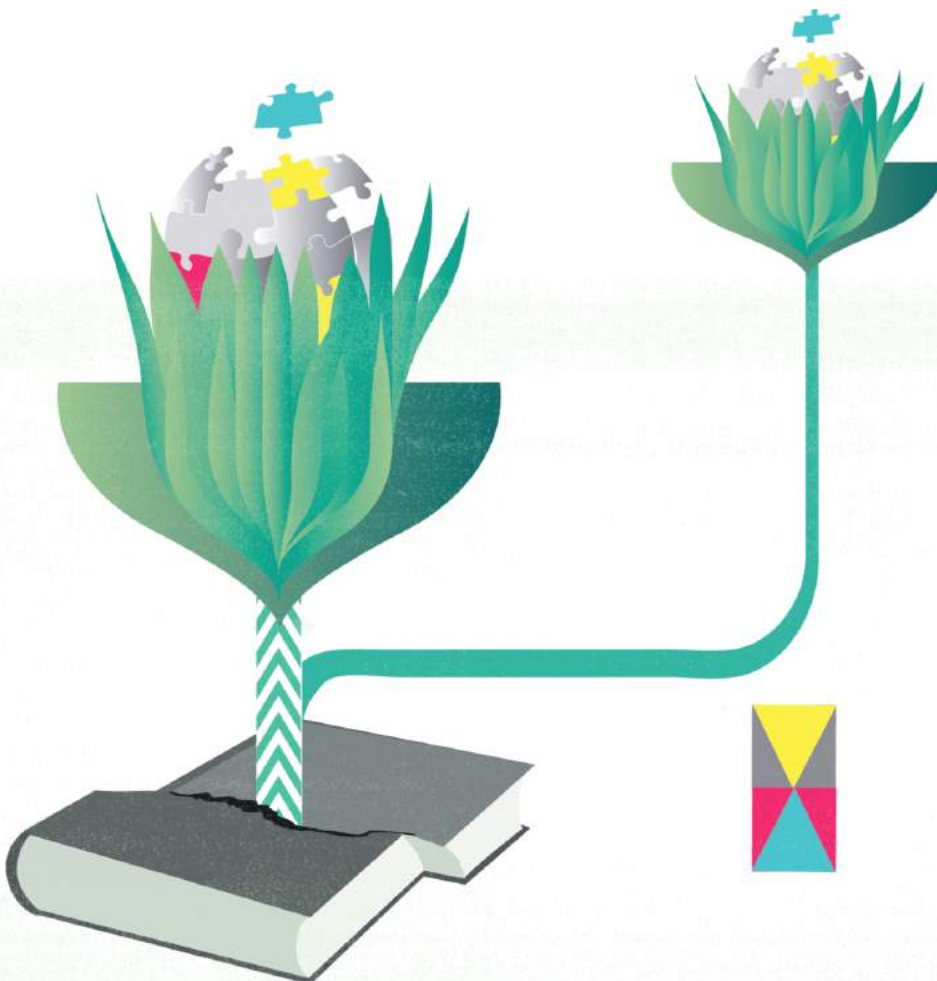


ILLUSTRATION: ANNE RAPP FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER



## DIE ANDERE GESCHICHTE DES BANKENSEKTORS

### GRÜNER KREDITGEBER

Ausgerechnet der Bankensektor, übertriebener Weltverbesserungsabsichten eher unverdächtig, ist ein hervorragendes Beispiel für die enorme Wirkkraft sozialer Innovationen. Noch vor 150 Jahren waren nur ein Prozent der Gesellschaft Bankkunden, die restliche Bevölkerung verirrte sich eher selten in die prunkvollen Kassensäle. Es war Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nach heutigem Verständnis ein Sozialunternehmer, der mit seinen „Brotvereinen“ ein Modell zur Unterstützung mittelloser Landwirte und für landwirtschaftliche Einkaufsgenossenschaften entwickelte. Später entstand hieraus

das System der Genossenschaftsbanken.

### SOZIALER GRUNDGEDANKE

Wenige Jahrzehnte später geschah Ähnliches in den Städten. Die Sparkassen entstanden als Banken für die kleinen Leute, die nach dem Verständnis der damaligen Kapitalinstitute nicht profitabel zu bedienen waren. Außerhalb der entwickelten Welt war es wieder ein Sozialunternehmer, Muhammad Yunus, der mit den Mikrokrediten einen Weg fand, auch arme Frauen zu Bankkundinnen zu machen. In den frühen 2000ern waren es dann Social Entrepreneurs wie der Südafrikaner Brian Richardson mit Wizzit oder

die Vodafone-Intrapreneure mit MPesa in Kenia, die Bankdienstleistungen durch Mobile Banking einer Landbevölkerung ohne Filialen zugänglich machten. Inzwischen hat mobiles Banking einen Umsatz von 600 Milliarden Dollar und geht weitgehend an den alten Banken vorbei. Und erst vor wenigen Jahren etablierte der Sozialunternehmer Matt Flannery mit Kiva das Prinzip der Peer-to-Peer-(P2P)-Kredite, die es ermöglichen, Darlehen direkt von Benutzer zu Benutzer zu vergeben. Diese Idee war nicht nur eine Antwort auf die Finanzierungsprobleme von Kleinunternehmern, sondern auch eine Antwort auf das starre traditionelle Bankgeschäft.

Weltweit werden es immer mehr soziale Gründer, die sich auf den Weg machen. Und während es früher meist mehrere Jahrzehnte gedauert hat, bis eine soziale Innovation auch eine kommerzielle Wirkung entfaltete, ist dies inzwischen innerhalb weniger Jahre der Fall.

Um herauszufinden, was Sozialunternehmer so disruptiv macht, hat Ashoka (eine internationale Non-Profit-Organisation, die sich inzwischen seit weit mehr als 30 Jahren auf der ganzen Welt für soziale Innovatoren starkmacht und der alle oben genannten Personen angehören) gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey das Phänomen in einer Studie genauer untersucht. Als Datengrundlage diente dabei das Netzwerk der mehr als 3000 Ashoka-„Fellows“ aus mittlerweile 80 Ländern.

Die Analyse offenbarte, dass sozial orientierte Geschäftsmodelle nicht zufällig zu derart massiven Veränderungen und Marktumbrüchen geführt

haben, sondern dass sie Mustern folgten, aus denen Unternehmensstrategen viel lernen können. Bisher meinen Sozialunternehmer meist von der Wirtschaft lernen zu müssen. Tatsächlich ist es umgekehrt: Einige der neuen Mechanismen verstehen sie viel besser. Der Blick wird oft zusätzlich dadurch verstellt, dass die Innovationen von Sozialunternehmern am Anfang in aller Regel ganz anders aussehen als die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen. Ihre Entschlüsselung offenbart teils bekannte, teils überraschende Strategien.

### MITMACHENDER STATT KUNDE

Zu teilen statt zu besitzen ist ein Kennzeichen vieler transformativer Unternehmen, die zu einer Bewegung gehören, die als Sharing Economy bekannt gemacht wurde (siehe Kasten Seite 6). Sie alle schreiben ihren Kunden ganz neue und erweiterte Rollen zu, die fest in der Wertschöpfung ihrer Unternehmen verankert wurden: Die

Wikipedia-Stiftung macht potenziell jeden Leser zum Autor. Carsharing hat dazu geführt (zumindest in der Ursprungsform des nachbarschaftlichen Teilens), dass jeder Kunde zum Mobilitätsanbieter wurde, Couchsurfing ernannte seine Kundschaft kurzerhand zu Hoteliers. Viele dieser neu entdeckten Geschäftsmodelle haben mittlerweile rein kommerzielle Intermediäre angezogen und sind in der Reichweite explodiert.

Das ist nur die Spitze des Eisbergs. Es tauchen immer neue Anwendungen auf: Das deutsche Sozialunternehmen Glovico macht Menschen in Entwicklungsländern über Skype zu Sprachlehrern. Die gemeinsame Nutzung von Stadtflächen als Nutzgärten macht Bürger überall auf der Welt zu Lebensmittelproduzenten.

Auch Märkte, die sich bisher sicher glauben, könnten bald erleben, was passiert, wenn Kunden zu Mitanbietern statt nur zu Konsumenten ihrer Unternehmensangebote werden.

Rückenwind bekommt diese Entwicklung nicht nur von der oft beschriebenen Reduzierung der Transaktionskosten durch das Internet, sondern auch dadurch, dass noch nie so viele Menschen so gesund, gut ausgebildet, mit so viel Zeit versehen und so gut vernetzt waren wie heute. Das gestiegene Maß an Freiheit erlaubt es Menschen zunehmend, mehr und neue Rollen zu spielen – seit der Entstehung der explodierenden Crowdfunding-Plattformen selbst die des Investors.

## ZUM WOHE ALLER

Die Tatsache, dass sich die Zahl der Marktteilnehmer vervielfacht hat, ermöglicht eine zweite Strategie, die viele Unternehmen jedoch vermutlich eher als kontraintuitiv empfinden: Gerade weil mehr Menschen aktiver Teil der Wertschöpfungskette werden, lassen sich Märkte viel eher skalieren – zumindest wenn man diese Mitspieler wachsen lässt und sich selbst auf einen kleinen Teil des Geschäftsprozesses reduziert.

Ein Beispiel dafür ist das Beratungsunternehmen Specialisterne, das einen Arbeitsmarkt für Menschen mit Autismus geschaffen hat, die über besondere Kompetenzen bei repetitiven und genauen Aufgaben verfügen. Der Gründer Thorkil Sonne, selbst Vater eines autistischen Sohnes, ermutigt mittlerweile andere Organisationen, es seinem Unternehmen gleichzutun, statt den Markt zu monopolisieren. Die Motivation hierfür kann er klar formulieren: Er möchte eine Million Jobs für Menschen mit Autismus schaffen – ein Ziel, das er allein nicht erreichen kann.

Ähnlich arbeitet die Inderin Jeroo Billimoria, die vor 20 Jahren mit Childline die Idee kostenloser Telefonhotlines von Straßenkindern für Straßenkinder weltweit verbreitete. Kein einziger der Betreiber gehört ihr oder zahlt ihr Gebühren für Idee, Training oder Qualitätskontrolle. Wie viele andere Sozialunternehmer zog sie weiter, um das nächste Problem zu lösen: Durch ihre Arbeit hatte sie etwa heraus-

## AUF WACHSTUMSKURS

### GEMEINSCHAFTSSACHE

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers schätzt den globalen Umsatz der sogenannten Sharing Economy (unter der Anbieter subsumiert werden, deren vorrangiges Ziel es ist, möglichst vielen Menschen die Teilhabe an Produkten und der Wertschöpfungskette zu ermöglichen) auf 15 Milliarden US-Dollar. Die Berater gehen jedoch davon aus, dass im Jahr 2025 bereits an die 335 Milliarden US-Dollar auf Peer-to-Peer-Angebote entfallen. Vor allem traditionelle Vermietungsanbieter werden darunter leiden: Sie müssen laut Studie etwa auf die Hälfte ihrer bisherigen Umsätze verzichten.

gefunden, dass ein Viertel der Kinder auf der Welt wirtschaftlich geschäftlich tätig sind. Um sie frühzeitig aus Abhängigkeiten zu befreien, gründete Billimoria die Organisation Aflatoun, die Kindern finanzielle und unternehmerische Fähigkeiten vermittelt. Das Muster von Childline wiederholte sich: Aflatoun warb dafür, dass etablierte Bildungsträger ihre Ideen verwendeten. Natürlich führte ihre Offenheit dazu, dass Konkurrenten mit ähnlichen Geschäftsmodellen auftauchten.

Die Serienunternehmerin konnte das nächste Problem angehen: Ihr war aufgefallen, dass Minderjährige vielerorts keine Bankkonten eröffnen können und ihr Geld deshalb Erwachsenen anvertrauen müssen. Mit ChildFinance wirbt Billimoria mittlerweile aus Amsterdam dafür, dass der Finanzsektor Lösungen für Kinder entwickelt, die sie und ihre Familien aus Abhängigkeiten befreien können. Ihr Ziel: Sie will sich

nicht im Wettbewerb um Marktanteile in der Umsetzung etablierter Ideen aufreiben, sondern jeweils ein Feld aufbauen, das die Grundlage für die nächste Innovation liefert.

### FINANZIELLER HYBRID

Die neuen Spielregeln lauten also: möglichst schnell andere als Mitstreiter gewinnen. Dass das Sozialunternehmen meist leichter fällt als ihren etablierten kommerziellen Konkurrenten, liegt auch daran, dass sie nicht nach maximalem Gewinn streben, sondern das Ziel haben, Probleme zu lösen, unter denen Menschen leiden. Genau diese Mission sorgt dafür, dass sie einen Vertrauensvorschuss bekommen, den man nicht erkaufen kann –, und der die Ursache dafür ist, dass die Bereitschaft von Kunden und Geldgebern, mehr zu zahlen oder nach anderen Regeln zu finanzieren, höher ist als gewöhnlich.

In Indien ließ sich das folgende interessante Projekt beobachten. Die Aravind-Augenkliniken richteten zwei Eingänge ein: einen für arme Patienten, die nur so viel zahlen, wie sie können, und einen für wohlhabende Patienten, die einen stolzen Preis zahlen, der sowohl die hohe Qualität der Operationen als auch die Operationen von armen Mitpatienten abdeckt. Die Ärzte wissen nicht, wer welchen Eingang genommen hat. Durch dieses Konstrukt sind unter einem Dach ein hochprofitables Krankenhaus und eine quer subventionierte Armenklinik vereint. Das Modell hat bisher nicht nur Hunderttausende Menschen vor Blindheit bewahrt, sondern ist Vorbild für die indische Klinikette Narayana geworden, die dasselbe Prinzip inzwischen auch auf andere Operationen ausgeweitet hat.

Man muss nicht bis nach Indien gehen, um solche Hybridmodelle zu finden. Gut die Hälfte der deutschen Sozialunternehmer in unserer Studie haben zusätzlich zu ihrer meist zuerst gegründeten und vorrangig gemeinnützigen Organisation eine kommerzielle Schwesterorganisation. So maximieren sie, vereinfacht formuliert, zwei

Zugänge zum Markt: einen, bei dem Menschen im Fokus sind, und einen, der profitorientiert ist und Marktchancen ausnutzt.

Damit vermeiden Sozialunternehmer übrigens auch, sich bei der Finanzierung ihres Wachstums zwischen Spenden und rückzahlbaren Investitionen entscheiden zu müssen – sie können beides nutzen. Besonders interessant wird es, wenn Spender und Investoren nicht unabhängig und nicht voneinander wissend agieren, wie das im Moment noch meist der Fall ist. Wenn kommerzielle und philanthropische Investitionen zusammenwirken, können sie Geschäftsmodelle finanzierbar machen, die bisher undenkbar waren, weil sie weder der einen noch der anderen Logik folgen.

Die 2013 in München gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship hat bereits einige Deals abgeschlossen, die die unterschiedlichen Renditeerwartungen bewusst miteinander kombiniert haben. Die beiden Geschäftsführer Ellinor Dienst und Markus Freiburg sind davon überzeugt, dass ihnen auch die aktuelle Situation auf den Finanzmärkten zuträglich sein wird. Die Erträge dort seien inzwischen so niedrig, dass die geringen Renditen auf Sozialinvestitionen ihren Schrecken verlören.

Alle drei beschriebenen Faktoren sind für die überraschenden Marktveränderungen der vergangenen zehn Jahre charakteristisch. Es gibt jedoch noch einen weiteren Effekt, der in seiner Bedeutung vielleicht sogar noch wichtiger ist als die zuvor genannten: die enorme Beschleunigung unserer Lebens- und Wirtschaftswelt.

Traditionell werden Innovationsprozesse durch S-Kurven dargestellt. Zu Beginn geht es kaum merklich voran, bis eine Neuerung zu einer bisher unbekanntem Technologie, Marktquerverbindung oder zu neuen Marktteilnehmern führt. Sobald Angebot und Nachfrage sich gefunden haben, geht die Kurve steil nach oben, bis der Markt gesättigt ist und auf einem höheren

Niveau wieder stagniert. Das Telefon benötigte über ein halbes Jahrhundert, um in den OECD-Ländern auf 80 Prozent Durchdringung aller Haushalte zu kommen. Der Kühlschrank schaffte es in 30 Jahren, der Computer in weniger als 20. Mobiltelefone haben die S-Kurve in kaum einer Dekade durchlaufen.

Dieses Beschleunigungsphänomen macht auch vor sozialen Innovationen nicht halt: Die ursprünglich als Sozialprojekt gestarteten Genossenschaftsbanken brauchten – ähnlich wie das Telefon – noch viele Jahrzehnte, bis sie etabliert waren. Die Wikipedia-Stiftung hat es dagegen in einem geradezu atemberaubenden Tempo geschafft, eine Industrie zu zerstören und mehrere neue zu ermöglichen.

Wenn zwischen einer gesellschaftlichen Innovation und ihrer Marktfähigkeit mehrere Jahrzehnte liegen, verlieren kurzfristig am Gewinn orientierte Unternehmen und Investoren daran in aller Regel das Interesse. Kein Wunder,

dass wir uns deshalb daran gewöhnt haben, dass Regierungen, Stiftungen und Philanthropen dort zuständig sind, wo keine Profite in Sichtweite sind. Diese alte Aufgabenteilung ist jedoch überholt, wenn gesellschaftliche Problemlösungen innerhalb weniger Jahre Hunderttausende, ja oft Millionen Menschen zu aktiven Teilnehmern auf Milliardenmärkten macht.

## VIER LEHREN

Sozialunternehmer, die globale Märkte verändern, hinterfragen gleich eine ganze Reihe von Paradigmen. Die alte Gleichung lautete: Eine Innovation ist von vornherein kommerziell gedacht, wird von einem Unternehmen mithilfe interner oder externer Geldgeber innerhalb eines gegebenen Investitionszeitraums vorangetrieben und möglichst geschützt vor Nachahmern an den Kunden gebracht. Fast alles an dieser Gleichung müsste heute im Grunde neu geschrieben werden. Wollte man

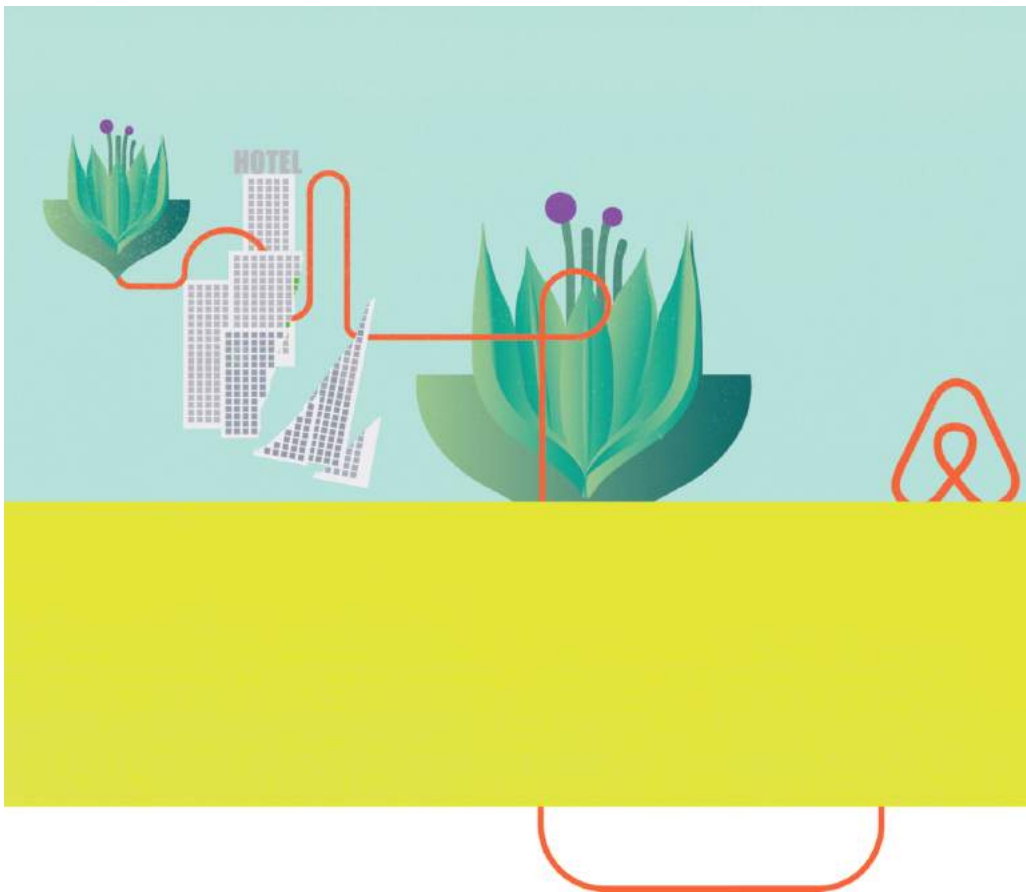


ILLUSTRATION: ANNE RAPP FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

## ÜBERZEUGENDE ARGUMENTE

**AUSSENWIRKUNG** Mehr als 3000 Sozialunternehmer werden als „Fellows“ von Ashoka gefördert. Um herauszufinden, was die Mitglieder dieses Netzwerks verbindet (und was Außenstehende aus deren Erfolgsgeschichten lernen können), hat Ashoka die Wege der Ideen der Sozialunternehmer mit Unterstützung der Strategieberatung McKinsey genau analysiert. Hier einige Reaktionen auf die Studienergebnisse:

„Wenn der Transfer von sozialen Innovationen in kommerzielle Märkte immer schneller geht, dann brauchen Unternehmen neue Strategien jenseits von CSR.“

**MATTHIAS DAUB,**  
Partner bei McKinsey & Company, Berlin

„Social Entrepreneurship war vor zehn Jahren noch ein Fremdwort in Deutschland. Diese Analyse zeigt, mit welcher Dynamik sich unsere Märkte verändern.“

**ANN-KRISTIN ACHLEITNER,**  
BWL-Professorin an der Technischen Universität München

„Durch die Brille der Social Entrepreneurs zu sehen bedeutet, Marktveränderungen zum Wohle aller zu antizipieren.“

**CHRISTIAN BOEHRINGER,**  
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von Boehringer Ingelheim

„Für mich ist diese neue Sicht auf die Frühphase neuer Märkte revolutionär. Wir brauchen genau diese neuen Investitionsparadigmen, um in diesem neuen Spiel erfolgreich zu sein.“

**MICHAEL PHILLIPS,**  
Investment Partner bei Castik Capital Partners, Luxemburg

„Immer mehr Manager fragen sich, wie sie gesellschaftliche Anliegen in ihrem Leben und ihrem Unternehmen zum Kern machen können. Social Entrepreneurs geben eine Antwort auf eine der wichtigsten Managementfragen unserer Zeit.“

**FRANK TRÜMPER,**  
Geschäftsführer der Baden-Badener Unternehmerversprache

mit ihr viele der größten Marktphänomene der vergangenen zehn Jahre beschreiben, fände man eine Dominanz sozialer Innovationen und nicht kommerzieller Gründer, welche mit minimaler und teils philanthropisch motivierter Finanzierung das Ziel verfolgten, möglichst viele Marktteilnehmer als Mitmachende zu aktivieren.

Bisher haben die etablierten Platzhirsche in jedem der genannten Beispiele ahnungs- und strategielos reagiert. Weder Lexikonverlage, Automobilhersteller, Banken, Hotels noch Universitäten haben sich mit ihren direkten Konkurrenten und den vermeintlichen Gutmenschen befasst. Wenn sie für die

nächste disruptive Geschäftsmodellinnovation eines sozialen Gründers besser vorbereitet sein wollen, müssen sie sich in vier Richtungen öffnen:

### 1. WERTSCHÖPFUNG

Verändern Sie Ihre Vorstellung von sozial engagierten Unternehmern. Degradieren Sie diese nicht als Empfänger von Charity oder als Partner zur Abfederung negativer Folgen der eigenen Geschäftstätigkeit, sondern begreifen Sie diese als das erste Glied Ihrer Wertschöpfungskette. Beispiele solcher hybrider Wertschöpfungsketten finden sich immer häufiger. Dennoch tauchen die Muster der Kooperationen weder

im Produktportfolio der Strategieberater noch in den Lehrplänen der MBA-Schulen auf. Insbesondere Großkonzerne haben viel aufzuholen: In der Förderung und Finanzierung von Sozialunternehmern sind es ganz andere Akteure, die in den vergangenen Jahren die Witterung aufgenommen haben. Private Philanthropen gründen immer häufiger soziale Investitionsfonds. Familienunternehmen investieren in Sozialunternehmern als Geschäftspartner, und immer mehr Onlineunternehmer lassen sich bei ihren Gründungen vom Social Entrepreneurship inspirieren.

### 2. ENGAGEMENT

Vor allem Unternehmensstrategen sollten sich bei ihrer Suche nach Marktchancen auch an Zielen und Angeboten orientieren, mit denen sich Menschen identifizieren. Kein Geld der Welt reicht aus, Millionen engagierter Mitmachender zu motivieren. Strategien hierfür gehen allerdings tiefer als schöne Corporate-Social-Responsibility-Berichte oder Einzelprojekte. Unternehmen, die es wirklich ernst meinen, sollten darüber nachdenken, ihre Profitcenter in Impactcenter zu verwandeln, die sich danach ausrichten, welche Probleme sie lösen möchten.

### 3. ORGANISATION

Die dritte Lektion betrifft die neue Form der Unternehmensorganisation und Zusammenarbeit, die viele „Changemaker“ geprägt haben. Diese neue Kultur der Kooperation über alte Grenzen hinweg hat einen hohen Anziehungsgrad. Auch Konzerne sollten es möglich machen, dass ihre Mitarbeiter zum Intrapreneur werden können, wenn sie einen gesellschaftlichen Missstand erkannt haben und selbstständig Ideen zur Lösung entwickeln wollen. Die Mauer zwischen Abteilungen und Standorten, aber insbesondere auch zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern, werden zunehmend hinderlich. Das zeigen auch erfolgreiche Kooperationen wie etwa die zwischen dem Werkzeughersteller Hilti



und verschiedenen Sozialunternehmern rund um den Globus, die sich dem herausfordernden Hausbau in Slums gewidmet haben. Oder die Kooperation zwischen Coca-Cola und dem unabhängigen Sozialunternehmen Colalife, das die Lieferkette der Limonade auch für Medikamente nutzt.

#### 4. FINANZIERUNG

Der vierte Punkt betrifft die Finanzierungsmodelle, die häufig zwischen Philanthropie und Profit changieren. Bisher befindet sich diese Schnittstelle leider noch in einem Niemandsland, in dem gute Ideen viel zu oft mangels interner Budgets oder externer Investoren scheitern. Viele Konzerne sind mit Ideen, die weder in die Unternehmensstrategie noch in die kommunikative Wirkung der Sponsoring- und Spendentöpfe passen, überfordert.

Vielleicht werden mit Corporate Venture Philanthropy oder Corporate Impact Investing künftig neue Instrumente entwickelt, die ihnen helfen, in den Märkten der Sozialunternehmer früher eine Rolle zu spielen. Denkbar wäre auch eine neue Disziplin der hybriden Finanzierung, bei der Gelder aus unterschiedlichsten Quellen, ja sogar aus Stiftungen und Regierungstöpfen, kombiniert werden, um Geschäftsmodelle möglich zu machen, die vorher unmöglich erschienen.


Für die Sozialunternehmer selbst sind die Marktaussichten ihrer Innovationen ein zweischneidiges Schwert. Zwar können ihre Ideen innerhalb von Jahren in einem Umfang wachsen, der für soziale Projekte bisher unvorstellbar war. Doch wenn Milliardenmärkte mit hohen zweistelligen Wachstumsraten locken, kommen auch viele Spieler an den Tisch, denen die ursprünglichen sozialen Motive egal sind: Zugang für Menschen, die sich bestimmte Güter vorher nicht leisten konnten, Regionalisierung und Nachbarschaftshilfe, Reduzierung von Ressourcenverbrauch müssen als Prinzipien gegen Missbrauch geschützt werden. Airbnb und Uber sind zwei prominente Bei-

spiele für Unternehmen, die aus sozialen Pioniertaten aggressive kommerzielle Modelle entwickelt haben.

Sozialunternehmer sollten den eigentlichen Zweck ihrer Gründung nicht aus den Augen verlieren: Über die Hälfte der Sozialunternehmer im Ashoka-Netzwerk berichtete zehn Jahre nach Beginn ihrer Förderung durch Ashoka von politischen Erfolgen bei Themen wie Menschenrechte, Transparenz, aber auch in der Bildung und Gesundheit. Kein Wunder, dass viele Städte, Regionen und Länder inzwischen in einem Wettbewerb miteinander stehen, wenn es um die Unterstützung (und Ansiedlung) von Sozialunternehmen geht. Es ist gut möglich, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten bald auch darin gemessen wird, wie viele Menschen sich unternehmerisch um das Gemeinwohl verdient machen.

#### FAZIT

So viel steht fest: Den Beweis, dass sie mehr als Sozialromantiker sind, haben die Wegbereiter neuer Märkte in den vergangenen Jahren wiederholt erbracht. Die neue Wirtschaft zwischen kommerziellem und sozialem Unternehmertum wird andere Champions haben als die alte, gut sortierte Welt. Erfolg wird sich nicht mehr nur in Gewinnen messen lassen, sondern auch in einer neuen Größe: der Zahl von Menschen, die er als aktive Mitgestalter für sein Ziel gewinnen kann.

Hybris ist in diesem Fall nicht angesagt. Die Wegbereiter eines neuen Unternehmensverständnisses machen einen schneller überflüssig, als man denkt. 

---

#### FELIX OLDENBURG

*ist Europa- und Deutschland-Chef von Ashoka, der größten Förderorganisation für Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer) mit über 3000 Fellows in 80 Ländern.*

---

## SERVICE

#### LITERATUR

BEVERLY SCHWARTZ: Rippling. How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World: John Wiley & Sons 2012.

ADAM GRANT: Geben und Nehmen: Erfolgreich sein zum Vorteil aller, Droemer 2013.

---

#### HBM ONLINE

KASTURI RANGAN ET AL.: Die Wahrheit über CSR, in: Harvard Business Manager, April 2015, Seite 58, Nachdrucknummer 201504058.

ROBERT G. ECCLESE, GEORGE SERAFEIM: Nachhaltige Rendite, in: Harvard Business Manager, Oktober 2013, Seite 68, Nachdrucknummer 201310068.

---

#### INTERNET

Die Website der deutschen Dependance der Non-Profit-Organisation Ashoka: [www.germany.ashoka.org](http://www.germany.ashoka.org)

Video-Dokumentation über ein TEDxASB-Event in Mumbai, das sich explizit sozialem Unternehmertum widmete: <https://www.ted.com/tedx/events/9183>

---

#### NACHDRUCK

Nummer 201506084 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2015 Harvard Business Manager

Neues Geschäftsmodell:

# 2 x Harvard Business Manager mit 35 % Ersparnis und Dankeschön sichern!

**GRATIS  
zur Wahl!**



### HBM-Edition „Selbstmanagement“

Methoden und Konzepte für Erfolg im Beruf:

- Testen Sie Ihre Persönlichkeit
- Wie Sie mehr schaffen
- Machen Sie sich unentbehrlich

### Halfar-Cross-Bag

Für Business und Freizeit:

- Aus stabiler Lkw-Plane und Baumwolle
- Längenverstellbarer Schultergurt
- Maße (B x H x T): ca. 38 x 33 x 9 cm



## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- HBM-Edition (4631)    Halfar-Cross-Bag (3677)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 18,90. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test zum Preis von zurzeit halbjährlich € 87,- (das entspricht € 14,50 pro Ausgabe) frei Haus weiter. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter [www.manager-magazin.de/agb](http://www.manager-magazin.de/agb)

- ☞  Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Online-Produkten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail.  
Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.



Coupon senden an:

**manager magazin, Kunden-Service,  
20637 Hamburg**

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ

Ort

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZ00000183621

**SEPA-Lastschriftmandat:** Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

D E  
IBAN

**HB15-AVP**

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

X

Datum, Unterschrift

So einfach bestellen Sie: (Aktionsnummer: HB15-AVP)

☎ 040 3007-3400



aboservice@manager-magazin.de

📄 040 3007-857085



www.harvardbusinessmanager.de/avp

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg



**Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN